بسّام خالد الطيّاره

فن التفاوض



دار البراق

فن التفاوض

Dar Albouraq
– Face à l'Université d'al-Azhar-Beyrouth –
B.P. : 13/5384
Beyrouth-Liban
Tél / fax : 00 96 11 788 059
Site Web : www.albouraq.com
E-mail : albouraq@albouraq.com

Distribué par :

Comptoir de vente :
Librairie de l'Orient
18, rue des Fossés Saint Bernard
75005 Paris
Tél. : 01 40 51 85 33
Fax : 01 40 46 06 46
– Face à l'Institut du Monde Arabe –
Site Web : www.orient-lib.com
E-mail : orient-lib@orient-lib.com

Albouraq Diffusion Distribution
Zone Industrielle
25, rue François de Tessan
77330 Ozoir-la-Ferrière
Tél. : 01 60 34 37 50
Fax : 01 60 34 35 63
E-mail : distribution@albouraq.com

ISBN 978-2-84161-346-5- EAN 9782841613465

بسام خالد الطيارة

فن التفاوض

دار البراق

صدر للمؤلف

بالفرنسية:

لبنان الفوضى... جريمة قتل الحريري (تاريخ)، 2005 (البراق-باريس).

اليابان والعرب (تاريخ)، 2004 (مِديان-باريس).

بالعربية:

منشورات (دار المعارف-بيروت).

جريمة في السَراي (رواية) 2000

الدفتر الأزرق: ذكريات السيدة أم عبد الرحمن (دراسة).1999

التسويق والإعلان فن ومهنة (دراسة) 1999.

أسرار النوم (دراسة) 1997.

كتب متخصصة باللغة اليابانية:

دليل المسافر العربي إلى اليابان .1992

"أريب" نظام الترجمة من العربية إلى اليابانية.1999

مقدمة في قواعد (اللغة) اليابانية، 2004 (مؤسسة اليابان-طوكيو) ومنشورات المعارف اللبنانية.

بسّام خالد الطيارة، كاتب صحافي وروائي وباحث متخصص باليابان.

من مواليد بيروت عام 1953 درس في مدارس البعثة العلمانية الفرنسية، حاز على البكالوريا قسم الرياضيات. مارس التعليم إلى جانب دراسته الرياضيات في الجامعة اللبنانية كلية العلوم، ثم سافر في مطلع الحرب اللبنانية إلى فرنسا حيث تخرّج من جامعة بيار وماري كوري- باريس.

بدأ العمل الصحافي عام 1977 في مجلة الوطن العربي ومن ثم في مجلة النهار العربي والدولي. ترك المجال الصحافي لفترة، عمل خلالها في العديد من المجالات التي سمحت له بالسفر إلى العديد من البلدان والأقطار خاصة أفريقيا وآسيا.

دخل معهد اللغات الشرقية في باريس ودَرَسَ اللغة اليابانية وتخرّج مجازاً بالأدب الياباني وحائز على ديبلوم دراسات عليا بالحضارة والتاريخ واللغة اليابانية. حصل على منحة الحكومة اليابانية للدراسات العليا في جامعة أوساكا - اليابان.

عاد إلى عالم الصحافة عام 1990 وأسس مجلة تجارة ومال. ترأس تحرير سلسلة الصحة والحياة، وأصدر العديد من الكتب المتخصصة بالتجارة بمفهومها الواسع، وبمبادئ التواصل والاتصال. عمل مسؤولاً عن الصفحات الاقتصادية في مجلة الوطن العربي 1994-1996 وانتقل بعدها إلى مجلة الوسط حيث شغل مركز مراسل في اليابان وآسيا الجنوبية لمدة سنة ونيف ومن ثم صحيفة الحياة حتى منتصف عام 2003، وفي عام 2006 انضم إلى فريق إطلاق صحيفة الأخبار اللبنانية وعمل مراسلاً لها في فرنسا.

يعمل حالياً، إضافة إلى نشاطه الصحافي، استاذاً في جامعة سيرجي بونتواز قسم اللغة اليابانية، إلى جانب كونه مستشاراً متخصصاً بالشؤون اليابانية لدى العديد من الشركات الكبرى والمنظمات، ويقدم

العديد من الندوات والمحاضرات التي تعالج كافة أوجه الحضارة اليابانية.
له العديد من الكتب المتعلقة باللغة اليابانية وأصول تعليمها للعرب، كما نُشر له العديد من الترجمات إلى اللغة اليابانية بالإضافة إلى المواضيع المتخصصة بالعلاقات التاريخية بين العرب واليابان.

أمين عام نادي الصحافة العربية في فرنسا.
عضو في جمعية المراسلين الأجانب في فرنسا.

عضو في جمعية خريجي مدرسة اللغات الشرقية Langues'O

عضو في جمعية الدراسات اليابانية في فرنسا.

عضو مؤسس في جمعية الدراسات العربية الآسيوية.

عضو في جمعية المركز الثقافي الياباني في باريس.

رئيس الجمعية العربية الفرنسية لأصدقاء اليابان ومركز الأبحاث حول الاستشراق.

إهداء إلى العرب



مدخل

كتب جوزف سماحة في "سلام عابر":

المفاوض الجيد لا يكلّ عن المطالبة ولا يشبع من الأخذ ويستميت حتى لا يعطي شيئا. انه، في آن معا، التجسيد المطلق لحق قومه والناطق باسم اضطرارهم المأساوي إلى التفريط.

يدفعنا هذا إلى القول إن المفاوض هو، ناجحاً كان أم فاشلاً، بين الذي" لا يعطي" وبين الذي "يعطي"، يعيش حالة دراماتيكية لا خروج منها إلا بنهاية المفاوضات. فهو يدرك منذ ولوجه باب قاعة التفاوض ليواجه المفاوض الآخر أن أحدهما سوف يخرج خاسراً نتيجة جولات التفاوض المنطلقة.

هكذا يعتقد عديدون: إن المفاوضات تنتهي دائما بمنتصر ومهزوم، بخاسر أو رابح!

قد يعتقد بعضهم أن هذا الكتاب يقدم "الحلول السحرية" للاصطفاف وراء طابور الرابحين في المفاوضات والابتعاد عن صفوف الخاسرين والواقع أن المفاوضات الناجحة هي المفاوضات التي يخرج منها الفريقان وكل في نفسه بعض الارتياح إلى النتيجة، إنها ليست نتيجة تنتهي بـــ"لا غالب ولا مغلوب" بل تنتهي إلى "تفهم عميق لواقع يتفق بنتيجته" الفرقاء على بعض النقاط التي يستطيعون إقناع من كلفهم بالتفاوض باسمه بأنهم "قد وضعوا حدوداً لخسارة فريقهم من جهة وجعلوا حدوداً لربح الفريق المقابل من جهة أخرى."

إن المفاوضات الناجحة تقود إلى نوع من "الاستقرار" لدى الفريقين المتفاوضين، لا يحس أي منهما بخسارة مريرة ولا بربح ساحق، ولا أنه

تنازل عن حقوقه بلا مقابل، بل يسكنه إحساس بـــ"عمل إيجابي قام به من أجل التوافق وتكملة المشوار.

إن عملية التفاوض كما يراها البعض هي حالة نزاع دائم بين وجدان ديني وعقل تجاري ويجب قبل كل شيء أن يكون الرابح فيها هو "الوجدان" وليس "الحساب التجاري".

انطلاقاً من هذا المفهوم يقدم هذا الكتاب بعض القواعد "العلمية" لمنع فشل المفاوضات.

وفشل المفاوضات لا يعني بأي حال من الأحوال "تقديم التنازلات" لا بل على العكس إن التنازل السهل والسريع عن الحقوق ما هو إلا الانطلاق في طريق الفشل لأي مفاوضات. إن التنازلات السهلة تدفع الجهة المقابلة إلى الاندفاع أكثر وأكثر في محاولة زيادة مكتسباتها التفاوضية وهي بالتالي لا تهيء لانتصار كبير بل لفشل أكيد للمفاوضات ولو بعد حين.

إذ إن المفاوضات لا تكون ناجحة فقط بمجرد توقيع اتفاق، بل إن نجاحها يقاس بنسبة التنفيذ الحقيقي على أرض الواقع.

وبالتالي فإن الربح على طاولة المفاوضات إن لم يتبعه تنفيذ على الأرض فهو فشل ذريع يجعل المفاوضات الأولى مجرد إضاعة للوقت وتؤخر بشكل كبير العودة إلى التفاوض للخروج من **مأزق الاتفاق السهل الأول** وتجعل طاولة المفاوضات الثانية أكثر تعقيداً.

يكفي الالتفات إلى واقع نفق التفاوض الذي دخله العرب مع إسرائيل لنتيقن من محاذير التنازلات السريعة التي لا تؤسس لنجاح المفاوضات. لقد سعدت إسرائيل بنجاحها بانتزاع تنازلات كبيرة من العرب منذ انطلاقة قافلة المفاوضات في مدريد؛ وانتعش مؤيدي إسرائيل من مجرد فتح باب التفاوض مع العرب على اعتباره منطلق الربح في المفاوضات.

واعتبرت الوفود العربية المفاوضة أن مجرد تقديم التنازلات كفيل بالحصول على سلام.

ولكن إذا نظرنا اليوم عام 2008 إلى نتيجة هذه التنازلات العربية والمكاسب الإسرائيلية نرى أن المفاوضات كانت نوع من فخ أدام الصراع عوضاً عن الوصول إلى حل .ويمكن القول إن "المفاوضات العربية الإسرائيلية" هي المثال على عقم مفاوضات مبنية على ضعف فريق يقدم التنازلات تلو التنازلات بينما الفريق القوي يحصد الأرباح.

تجنباً لهذا النوع من انعدام التوازن، وتجنباً للوقوع في فخ السهولة يجب تحضير المفاوضات بشكل علمي ومنهجي لا يترك لموازين القوة دور المحرك بل يؤطرها ضمن مجموعة عوامل متوازنة. لا يعني هذا أن في الضعف قوة كما يقول البعض إلا أن الضعف والقوة يمكن التخفيف من تأثيرهما عبر مجموعة قواعد علمية نضعها بين أيدي القراء العرب.

والله ولي التوفيق

بسّام خالد الطيارة



1 ـ تحضير المفاوضات

إن التحضير هو أساس النجاح في المفاوضات ولكن يجب معرفة الوسيلة المناسبة لذلك. وهذا هو غرض الفصل الأول.

الكفاءة

لا يمكن للمفاوض أن يكون متعدد الكفاءات. ومن السخف السعي إلى التوصل إلى كفاءة مماثلة لكفاءة التقنيين المهتمين بمختلف المواضيع المطروحة. على المفاوض أن يطوّر الكفاءة الأساسية المطلوبة منه، وهي الكفاءة في التفاوض.

ولكن هناك على كل حال قاعدة أساسية يمكن تحديدها بما يلي: كل ما برز في المفاوضات فيها طابع "تقني" ولكنه غير مدروس بعناية يُخشى على المفاوضات من الفشل. وفي بعض الأحيان يتم التوافق الضمني على وضع هذه المسألة جانباً، ولكن من المؤكد عندئذ ان الصعوبات ستعود إلى الظهور متى بدأ تطبيق الإتفاقات، وهنا يبدأ السعي الى حلول من دون إمكانية المناورة. وفي أغلب الأحيان يكون المحاور الذي يمتلك المسائل التقنية بشكل أوفر أقوى في المفاوضات. إذاً، يجب عدم البدء بالمفاوضات قبل دراسة الطابع "التقني" مهما كان، في مختلف خصائصه وإنعكاساته الممكنة.

من أجل التوّصل الى حلّ لهذا التناقض، يجب تحديد الحاجات الى الكفاءات وتحديد المساعدات المطلوبة يكفي في أكثر الأحيان حديث مسبق مع التقنيين، أما إذا لم يكن الأمر كذلك فيجب دعوهم للمشاركة في المفاوضات.

الجو العام

لا يكون المفاوضون أبداً وحدهم خلال المفاوضات، فهناك من وكّلهم بإجرائها، وبينهم المتطرفون والمعتدلون واللامبالون. وهناك أيضاً الرأي العام الذي يراقب ويحلل ويعلق ويحاول التأثير على هذا الطرف أو ذاك، وهذا ما يساهم في تكوين الجو العام المحيط بالمفاوضات.

يبرز هذا الجو العام خلال مفاوضات تجارية مثلا، من خلال تطورات السوق ودرجة تحملها للتقدّم التكنولوجي مثلا، أو ظهور تقنيات جديدة أو منافسين جدد. بينما تكون اتجاهات الرأي العام عوامل بارزة ومؤثرة خلال المفاوضات السياسية.

ولكن هذا لا يكفي، إذ يجب أيضاً أخذ العامل الإنساني بعين الاعتبار (مفاوضات سياسية) وكذلك مجموعات الضغط التي تتشكل بشكل طبيعي (الإعلام). فالضغوط موجودة دائماً وهي قد تكون ذات طابع أخوي أو ذات طابع عنيف أو باسم المصلحة العامة، ولكنها موجودة دائماً ومن الخطأ تجاهلها.

يجب على المفاوض توقع كل هذا وتعلم كيفية مواجهة بعض الأشخاص والإعتماد على البعض الآخر، كما عليه أن يعرف أيضاً أن محاوريه خلال المفاوضات يتعرّضون لضغوط مشابهة. فهناك إذاً حلفاء موضوعيون لا نفكر بهم دائماً ويجب السعي للتعرّف عليهم من أجل الاستفادة منهم خلال المفاوضات.

الثقافات المختلفة

> كثيراً ما تكون المفاوضات بين أطراف من بلاد مختلفة ومن ثقافات مختلفة، مما يزيد من صعوبة المفاوضات.

هنا أيضاً لا يمكن للمفاوض أن يعرف كل شيء بهذا الاختلاف فعليه إذاً اللجوء إلى من يمتلكون الكفاءة. ويستحسن لذلك اللجوء الى شخص ينتمي إلى ثقافة الأطراف المواجهة وإشراكه في تحضيرات المفاوضات، وحتى أنه من المستحسن مشاركته الفعلية عن طريق الجلوس إلى طاولة المفاوضات، وفي هذا ما يوفّـر الكثير من أخطاء سوء التصرّف التي قد لا تكون مقصودة في أغلب الأحيان ولكنها مسيئة جداً إلى سير المفاوضات.

موضوع المفاوضات والإرادة السياسية

لا ينطلق تحديد أهداف المفاوضات من رؤية اعتباطية للأمور بل من رؤية موضوعية ترتبط بالعوامل الثلاثة التالية:

1) أهمية موضوع المفاوضات

إن أهمية الموضوع هي التي تحدد عامل الوقت وبالتالي الجهود التي ينبغي تحضيرها وتكريسها للمفاوضات. علماً بأنه يجب عدم الاكتفاء بعامل الوقت على المدى المتوسط من أجل تحديد ذلك.

2) هدف المفاوضات

الهدف المقصود هو في منطقة ما بين الممكن والمطلوب، وهنا تكمن أهمية دراسة الأجواء العامة التي تحيط بالموضوع والتي تسمح بمعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه، والفرص الحقيقية للتوصل الى الهدف. كما يمكن معرفة ما يتأمله الطرف الآخر والخطوط التي لن يتخطاها بدوره.

3) سياق هدف التفاوض

ويبقى الهدف المقصود من ضمن سياسة عامة من المطلوب المحافظة عليها، لذلك أننا نتفاوض حول موضوع (أي موضوع) يكون في سياق عام خاص به.

ي عملية المفاوضات مرتبط بالعوامل الثلاثة كما سنرى.

الاستراتيجيا والأهداف

في عالم المفاوضات، كما هو الأمر في عالم الأعمال بشكل عام، توجد عدة طرق وعدة وسائل للوصول إلى نتيجة ما. والإستراتيجيا هي تحديد هذه الطرق والوسائل ومقارنة انعكاساتها وحظها بالنجاح، وتحريكها ووضعها قيد العمل. فالخيار الرئيسي هو التالي: "ما الذي أريده وما الذي لا أريده" فالإرادة السياسية العامة هي التي تحدّد سير المفاوضات.

وتظهر هذه الإرادة بالنسبة للنتائج المقصود الوصول إليها واختيار الطرق والوسائل من أجل تحقيق ذلك.

إذاً الارتباط وثيق ما بين السياسة والإستراتيجيا، ولكن يجب أن تبقى الإستراتيجيا دائماً في خدمة الإرادة السياسية وليس العكس، وإلا أدى ذلك إلى تصرفات انتهازية تقود إلى الارتباك في المسير.

الأهداف

إنها الركائز التي تحدّد في الزمان والمكان مراحل الوصول إلى النتيجة المتوخاة. وحتى لا تجري المفاوضات من دون خطة سير واضحة يجب تحديد الأهداف وكتابتها قبل بدء المفاوضات. ومواصفات الأهداف هي التالية:

1 ـــ على الهدف أن يكون محدداً بالأرقام. ففي المفاوضات التجارية مثلاً، "الحصول على حسم 8%" هو هدف، أما "الحصول على أقصى حسم ممكن" فهو ليس بهدف. كما هو الأمر بين فريقين متحاربين:

"التوصل إلى وقف إطلاق النار" هو هدف امّا "هزيمة الطرف الآخر فهو ليس بهدف.

2 ــ لا يعني الهدف شيئا إذا لم يتم إيجاد الوسائل والإمكانيات والطاقات اللازمة لتحقيقه. وإلا بقي الأمر من ضمن التمنيات والآمال والوعود غير المحققة.

3 ــ لا يكون تحديد الهدف كاملا من دون وضع جدول زمني لتحقيقه. فــ"تسليم البضائع خلال أسبوعين" لا يعني شيئاً، بينما "تسليم البضائع يوم الأربعاء في العشرين من الشهر الجاري" هو إلتزام حقيقي. كذلك الأمر بالنسبة لتحديد تاريخ انسحاب جيش خلال مفاوضات سلام، فالانسحاب خلال سنة هو التزام انتشار او إعادة انتشار بينما الانسحاب قبل تاريخ معين وهو التزام أقوى.

4 ــ على الهدف أن يمتلك في ذاته وسائل مراقبة التوصل إليه تدريجياً.

5 ــ يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ كل قسم وإلا جرى التنصل من التنفيذ ورمي المسؤولية على الآخرين.

يجب تحضير كل ما سبق كما يجب أيضاً استباق وتحضير الأمور التالية

6 ــ وضع حد أدنى وحد أقصى للهدف المقصود وللتنازلات الممكن تقديمها، وذلك من دون تطرّف أو محاباة، بل بكل واقعية.

7 ــ في المفاوضات لا يوجد تنازل بل مبادلة. فيجب إذاً معرفة ما الذي تجري مبادلته ومقابل ماذا. فالقيمة ليست هي نفسها بالنسبة للطرفين. ويجب البدء بطرح الأسئلة التالية: "ما هي قيمة هذا التنازل النسبة للفريق الآخر؟"، "ما هو الثمن المقابل الممكن الحصول عليه؟" ، الإجابة على هذه الأسئلة تسمح بالتوصل الى أهداف قد تكون عبة المنال في البداية.

8 ــ الاستعداد الدائم للاستعانة بتقنيين لمواجهة احتمال لجوء الفريق الآخر الى تقنييه. (خبراء تقنيين، قانونيين، عسكريين، الخ...).

9 ــ حين يتوقع أن تتم المفاوضات على عدة مراحل يجب تحديد أهداف كل مرحلة. وعدم إهمال إعادة تقييمها بعد كل جلسة.

10 ــ من الضروري الشروع منذ بداية المفاوضات بتحديد نقاط الإتفاق المسبقة وتثبيتها. ويجب السعي لتقديمها بأسلوب يتفادى سوء التفاهم وإثارة الحساسيات.

11 ــ كذلك من الواجب العمل منذ البداية على الاطلاع ما سبق وتم الاتفاق عليه الى جانب معرفة ما يمكن الحصول عليه من معلومات من الطرف المقابل، مع تحديد المعلومات المرغوبة ومحتوى الرسالة التي يجب إيصالها. قد لا تكون هذه الرسالة كاملة بالضرورة منذ البداية، وهنا قد يكون من الحكمة إعتماد تكتيك "الخطوة خطوة".

12 ــ في كل مرة يتم الوصول إلى هدف ما يجب تدوينه، ولهذا يفترض في الأساس معرفته مسبقاً وتدوين التطورات التي أوصلت إليه.

13 ــ نصيحة أخيرة: يجب كتابة مجمل الأهداف مع أخذ هذه التعليمات بعين الإعتبار، والإحتفاظ بلائحة بها خلال المفاوضات من أجل متابعة عملية التوصل إلى تحقيقها تباعاً.

التحضير المادي

إن للتحضير المادي دوراً يختلف بحسب الظروف.

قد تجري المفاوضات بشكل تلقائي حول طاولة مكتب، كما أنها قد لا تكون ممكنة الإجراء إلا ضمن إطار تقليدي في مكان "حيادي" الطابع. (المفاوضات السياسية).

1 ــ إن السيطرة على عامل المكان مهمة ولذلك يجب السعي الى ذلك.

2 ــ المكان الهادىء والمهيب نوعاً ما لا يتناقض مع المكان المريح، فهو يشكل رادعاً لتفجّر العدوانية. كما له أهمية أخرى، فبحكم أنه مكان مغلق فهو يؤمن سريّة المباحثات مما يخلق جواً يطمئن المشاركين.

3 ــ يجب تفادي الإضاءة القوية التي يمكن أن تزعج المشاركين.

4 ــ يجب عدم التردد في تزيين الغرفة، فالزهور والنباتات تضفي جواً محبباً يخفف من طابع المكان الجاف.

5 ــ إذا ما جرت المفاوضات بين أطراف ينتمون الى مؤسسة واحدة، فيجب وضع ما يذكر بتاريخ هذه المؤسسة أو بإنجازها ففي هذا طابع عاطفي يجب عدم الإستخفاف به لأنه يؤمن الإنتماء المشترك (مفاوضات بين مواطني دولة واحدة، من المحبّذ وضع علم البلاد). في حال كانت المفاوضات بين أطراف داخل مؤسسة واحدة ووجب مراعاة بعض الشكليات مثل مستوى العمل والعمر.

6 ــ على المقاعد أن تكون مريحة من دون مبالغة، وينطبق هذا على مجموع مفروشات الغرفة، كما يجب أن تكون كافة المقاعد متشابهة ومتجانسة.

7 ــ المحافظة على حرارة معتدلة في الغرفة وتهوية مناسبة. فحين يشعر المفاوضون بالبرد أو بالإختناق فإن أول ما يفكرون به هو الإنتهاء بسرعة ولن يؤدي هذا الى الحل الأمثل بالضرورة.

8 ــ يجب تأمين أكواب ومشروبات، فبالإضافة الى حاجة المفاوضين لإطفاء ظمأهم، يبرز هذا حسن الضيافة والرغبة بالمشاركة.

9 ــ هناك إجمالاً شكلان أساسيان لطاولة الإجتماعات: الطاولة المستطيلة والطاولة المستديرة.

الطاولة المستطيلة: تضع المشاركين وجهاً لوجه، وهي توجّه نحو خلق نوع من الجبهات وتقوية التضاد. إنها الأكثر استعمالاً تقليدياً مع أنها ليست الأفضل.

الطاولة المستديرة: من حسناها عدم تفضيل أية وضعية، فيمكنها أن تكون طاولة دائرية مشكلة من عنصر أو أكثر أو على شكل حلقة فارغة في وسطها. وهي على كل حال الوضعية التي تسمح بالمفاوضة بشكل أفضل.

10 ـــ يجب عدم إزعاج المفاوضين: تمنع أجهزة الهاتف والحاسوب المحمول داخل صالة المفاوضات: ويوضع حارس صارم أمام الباب يمنع الدخول الى القاعة.

ـــ في ما يتعلق بأوراقك وملاحظاتك المكتوبة، عليك تحضيرها بشكل يكون معه من السهل العودة اليها بسرعة:

أ) أكتب بشكل واضح ومقروء

ب) ضع خطاً حول أو تحت الكلمات المهمة بشكل بارز

ج) استخدمه إذا ما لزم الأمر، أوراقاً من ألوان مختلفة.

د) رقّـم الصفحات

ه) أربط الصفحات بعضها ببعض وافصل بشكل واضح ما بين المواضيع المختلفة

و) أخيراً، لا تتوان عن استخدام كمية الأوراق اللازمة.

ـــ اذا ما أردت إبراز عرض مخطوط على ورقة كبيرة، فقم بتحضيره مسبقاً وتحاش تحميله أكثّر مما يلزم وإلا فقد عرضك من تأثيره.

خاتمة ونصائح

ـــ يجب وضع الحدود الدنيا التي يُفضل إيقاف المفاوضات عندها. مهما كانت النتائج التي يجب العمل على تقديرها أيضاً.

ـــ من الخطأ القول: "لماذا أضع حدوداً لمطالبي؟"، "ما أريده الحصول عليه هو الحدّ الأقصى! سأرى في ما بعد، سأستفيد من كل الفرص

المتاحة!" إن هذه الطريقة تؤدي إلى عدم التوصّل الى شيء حاسم والإقتناع بأنه لم يكن بالإمكان الحصول على نتائج أفضل.

ــ يجب إجراء كل الحسابات مسبقاً لتحديد الهدف أو الأهداف، وهناك قاعدة ذهبية: لا يمكن إجراء حسابات الربح والخسارة او الاقتراب من الأهداف خلال المناقشات من دون خطر ارتكاب خطأ فيها. فالضجيج والتركيز على من يقوم بالحسابات تشكل عوامل تعطّل سلامة التفكير وتقود إلى الفشل أو سوء التقدير. في هذه الحالة يجب تعليق التفاوض لإجراء "جردة حساب"

كما يجب أيضاً استخدام كتابة واضحة لمجموع الحسابات لكي يتعامل معها أي فرد من الوفد المفاوض في غياب الآخر.

ــ من الضروري كتابة الأفكار والحجج والمطالب والحدود المطلوبة قبل بدء وفي التفاوض، وفي هذه الخطوة الأولى نحو تحقيق صحيح للأهداف المتوخاة.

ــ أخيراً، بعد إجراء كل التحضيرات اللازمة كما يجب، من الضروري أخذ احتمال حصول ما هو غير متوقع بعين الاعتبار. فقد تبرز معطيات جديدة تبدّل منحى المفاوضات، ولذا يجب التحلي بالتواضع اللازم لقبول ذلك مهما كان مزعجاً. ويبقى التحضير الجيّد والمفصّل هو الوسيلة الفضلى لتفادي حدوث مفاجآت كبيرة.

> كما يجب الدخول في المفاوضات مع الإستعداد الذهني والفكري والجسماني لذلك. ويجب أن يكون المفاوض جاهزاً لتخطي القلق والتوتر وعدم الصبر. وكلما كان المفاوض متملكاً أعصابه جرت المفاوضات بشكل أفضل.



2 ـــ الإتصال والتفاوض

عالج هذا الفصل والفصول التي تلي البحث عن الوسائل الملائمة للتوصل الى النجاح خلال المفاوضات.

التفاوض هو أولاً قبول الآخر والإعتراف به. وكذلك اعتباره مساوياً للذات، وهذا يولد رفضاً لدى الكثيرين الذين إذا لم يصل بهم الأمر الى حد اعتبار الطرف الآخر وكأنه عدو لدود، فإنهم، على الأقل خلال المفاوضات، يعتبرونه محتالاً يريد النيل منهم، (في المفاوضات التجارية أو يريد الإيقاع بهم (في المفاوضات السياسية).

كما يوجد الكثير من الأفكار المسبقة حول سوء نية الطرف الآخر، لذا فإن استمرار المفاوضات هو أحياناً نوع من النجاح بحد ذاته بفضل استمرار الحوار بين أطراف لا تتلاقى عادة إلا بشكل تصادمي أو شبه تصادمي.

ليس نجاح المفاوضات بالشيء السهل، إذ يجب توفر الإرادة والصبر والدقة ووضوح الرؤية. ويجب أن يكون ذلك متوازياً بين الطرفين: فلكي يحصل التفاوض يجب أن يريد الطرفان ذلك. كان مكيافيللي يقول "لا يمكن تفادي معركة إذا كان العدو يريدها بأي ثمن".

كما يجب أن تترافق هذه الإستعدادات الذهنية بمعرفة عميقة لمختلف العناصر التي تحدد ديناميكية التفاوض، كما هو مشروح في ما يلي:

قبل كل شيء هناك احتياط يجب أخذه بعين الإعتبار: يجب وضع الأهداف دائما نصب العينين والبقاء ضمن الرؤية العقلانية للأمور وعدم الإنزلاق إلى تغليب المشاعر على المنطق خلال المفاوضات.

- أنظر إلى لائحة أهدافك وعُد إليها بإصرار، فإغراء الإنتصارات الصغيرة التي تبدو سهلة قد يكون كبيراً ولكنه سراب، ويكون ثمن الإنجرار الى ذلك غالياً.
- إن التفاوض هو إذاً عملية تواصل أيضاً، ويجري بين طرفين أو أكثر، ويمكننا هنا التوقف للتعرّف على آخر المستجدات بالنسبة للأبحاث حول علم الاتصال والتواصل.
- ما تُطلق عليه تسمية "سوء تفاهمٍ" يلعب دوراً هاماً جداً في عرقلة عملية التواصل الناجحة، خصوصاً إذا ما أراد الشخص المقابل فهم ما يناسبه من جو سوء التفاهم هذا واستغلاله.

محتوى الرسائل التواصلية

تتكون كل رسالة من العناصر التالية: الوقائع والآراء والمشاعر.

أ) الوقائع:

إنها المكوّنات الأساسية للرسائل التواصلية وعليها أن تكون ظاهرة للعيان أو من الممكن برهانها، لذلك يجب أن تكون الوقائع أكيدة.

ب) الآراء:

إنها في الأساس تعبير عن وجهة نظر خاصة للطرف الآخر، ولكن البعض يقدمون الآراء على شكل تأكيدات مبرمة ويعطونها طابع الوقائع، إلا ان ما يميّزها عن هذه الأخيرة هو إمكانية إدخال تعابير إبداء الرأي مثل: "برأيي..." أو "أظن أن.."، ولكن لا يمكن القول مثلاً: "برأيي أن 2+2 تساوي 4" فهذا كلام مثير للسخرية طبعاً، بل يمكن القول: "كما يعلم الجميع فإن..." كما يمكن القول: "أعتقد أن روح المسؤولية ضعيفة لدى العاملين في هذا القسم"، أو "اعتقد انكم لا تدركون الوضع السياسي على الأرض بالدقة المطلوبة".

ج) المشاعر:

يجري التعبير عن المشاعر بمصطلحات تدل على القبول أو الرفض: أحب/ لا أحب، يعجبني/ لا يعجبني...

يمكن الإعتراض على وقائع إذا ما كانت مشروحة بشكل سيء، ويمكن الإعتراض على رأي إذا لم يكن يتناسب مع قيم متعارف عليها، ولكن لا يمكن الإعتراض على شعور، فهو ملك الذي يشعر به. وإذا ما كان هذا سخيفاً من وجهة نظرنا، فهو لا يغيّر شيئاً بالنسبة لمن يشعر به. لذلك يشدد الإختصاصيون في أصول المحادثات الفردية أو الجماعية على ضرورة فهم مشاعر الآخر، وينصحون بفهم الآخر عن طريق الإجابة على تساؤله بشكل يتلاءم مع مشاعره.

ليس هذا المشكل الرئيسي للتفاوض، إذ يجب طبعاً احترام مشاعر الآخر، فلا جدوى من صدم مشاعره لأن هذا يسبب الوصول الى طريق مسدود لا يمكن إلا أن يؤثر سلباً على المفاوضات، ولكن تبقى الوقائع هي المهمة بالنسبة للمفاوض، لأنه لا يمكن التفاوض إلا على حقائق، ولذلك يجب إعادة النقاش حولها بشكل مستمر.

أما الآراء فهي تعبّر عن قيم وتصرّفات الذي يعبّر عنها، ولا جدوى من الإعتراض عليها أو مناقشتها.

باختصار، يجب تفهم المشاعر (والتفهم لا يعني القبول)، وعدم الدخول في مناقشة الآراء الشخصية، والإنفتاح الكامل في ما يتعلق بالوقائع، هذه هي الشروط الثلاثة لما يقوم به المفاوض.

سوء التفاهم

قد يكون سوء التفاهم نابعاً بادىء الأمر من سوء فهم لبعض التعابير والجمل. وقد يحدث سوء الفهم حتى لجمل مكتوبة، ويكفي أحياناً تبديل أو نسيان فاصلة أو نقطة ليسبب هذا سوء الفهم. وإمكانيات

سوء الفهم عديدة لدرجة يتساءل معها البعض كيف يمكن للبشر التفاهم فيما بينهم، ولكن في هذا دلالة إجمالاً على حسن النية لدى البشر بشكل عام.

أسباب سوء التفاهم

إن أسباب سوء التفاهم عديدة ولكن يمكن تصنيفها كما يلي:

* الأسباب المتعلقة بالمتلقي، أي الذي يستمع،
* الأسباب المتعلقة بالمصدر أي الذي يتحدث،
* الأسباب المتعلقة بالجو العام.

ـــ قد لا يسمع المتلقي بشكل سليم وذلك لأسباب محض فيزيوجلية، وهذا أكثر حدوثاً مما هو متوقع. وضعف السمع قد يؤدي الى عصبية من قبل المتلقي تجاه الذي يحدّثه.

وينصح بشكل عام بالإهتمام بمعرفة هذه النقطة المتعلقة بالطرف الآخر تفادياً لإشكالات غير ضرورية. على كل حال، يجب الكلام دائما بشكل واضح وبصوت جلي. (يجب التأكد من حسن عمل الميكروفونات والسماعات الخ...).

ـــ لأسباب شخصية قد لا يكون المتلقي في حالة تركيز كافية مع المتحدث، فهو في هذه الحالة لا يسمع إلا بعض أطراف الحديث، ويمكنه ترجمته بشكل خاطىء.

وينصح في هذه الحالة بالإنتباه الى نظرات محاوريك وإيماءاقم وحركاقم لمعرفتها ومحاولة ما فيها. على كل حال، يجب التنويع وتفادي رتابة الصوت والأداء. وإذا لم يكف هذا فيجب التوجّه مباشرة الى المتلقي ومناداته من دون قمجم ولا تمكم، ولكن بشكل طبيعي يُطلب منه رأيه، وذلك من أجل معاودته متابعة الحديث.

ـــ قد يتخطى تدريجياً المستوى التقني للنقاش كفاءة الاستيعاب لدى المتلقي. في هذه الحالة إما أنه يتابع بصعوبة أو يصبح عدوانياً ومستعداً لفهم ما يناسبه. ويمكن إجمالاً قراءة ذلك في تصرفاته.

هنا، يجب عدم التعالي ووضع الكلمات التقنية جانباً وتبسيط الحديث والمفردات المستعملة. وإذا لم يكن بالإمكان تفادي بعضها، فيجب في هذه الحالة شرحها وتكرارها والتأكد من استيعابها من دون لعب دور أستاذ المدرسة، كما يجب الانتباه الى الحساسيات.

ـــ إن الأفكار الثقافية المسبقة للمتلقي تجعله يفترض وجود نيات مبيتة لدى المتحدث، وهو مستعد في هذه الحالة لترجمة ما يقال على هواه.

في هذه الحالة، يجب الإبتعاد عن الإنزلاق نحو الآراء والقيم، كما تجب العودة الى الوقائع، فقط الى الوقائع.

ـــ أما إذا حصل سوء تفاهم فيجب كشفه بسرعة، وهو يبدو من خلال التبدلات في الإيماءات المختلفة وتقطيب الحاجبين والحركات غير المتوقعة، وإلى ما هناك. ويجب التدخل فوراً وعدم ترك سوء التفاهم يتأصل: "لا يبدو أني أسأت التعبير". ويجب معاودة الفكرة وشرحها والعمل على تخطّي سوء التفاهم.

ـــ أما في ما يتعلق بدور المحيط العام، فهو كثيراً ما يكون مهملاً. مع أن الأصوات الدخيلة والمناظر الخارجية المحيطة قد تسبب عدم التركيز وتساهم في ولادة سوء التفاهم.

في هذه الحالة، يجب العمل على أن تجري المفاوضات في أجواء تحميها ضد هذا النوع من التأثيرات، ولكن لا يمكن حصر المفاوضين أيضاً في غرفة تشبه الخزانة الحديدية، إذاً، سيكون هناك دائماً تشويش. في هذه الحالة، على المتحدث التوقف عن الكلام ما دام عنصر الضجيج أو ما يسبب تحويل الانتباه قائماً. باختصار، توجد أسباب

طبيعية كثيرة بين البشر للخلاف، ولذلك يجب الا نزيد عليها سوء التفاهم.

الاختلافات ومصادرها

أمام وضع معيّن، يشعر الأفراد أو المجموعات المشاركة بأنهم سيختلفون حول بعض النقاط. ويمكن أن يؤدي ظهور هذه الاختلافات الى صراعات، أي إلى اتخاذ مواقف متناقضة مع كل نتائجها العنيفة المحتملة.

تَظْهَرُ هذه الاختلافات والصراعات من الوجهة النظرية على العوامل التالية:

ـــ ما هو موجود

الوقائع ووصف الحالة. الوقائع هي الوقائع، إذا ما كان هناك خلاف فلأن المحاورين لا يرونها بالمنظار نفسه ومهما كان سبب ذلك: نقص معلومات أو معرفة. ثم تأتي الآراء التي تستند على قيم مختلفة لتشوّه الوقائع أكثر. والشعور العاطفي يدفع عندئذ الى قبولها أو رفضها.

ـــ الذي يحدد ما هو موجود

إنها الوقائع والآراء حول أسباب هذا الوضع وتطوراته المحتملة.

ويُخشى في بعض الحالات أن تسيطر الآراء بشكل أكبر؛ فإن برهان الوقائع السببية أصعب من وصف الوقائع الناتجة. وهي مصدر مجادلات عقيمة في أغلب الأحيان. إذا من الأفضل البقاء في عالم الوقائع.

ـــ الأمنية والممكن

إنها الآراء والمشاعر حول ما هو ممكن أو ما يُفترض فيه أن يكون كذلك. ما هو المراد؟ المقصود هنا هو الإرادة السياسية لكل واحد من الأطراف. إذا كان هناك ما يمكن اعتباره أهدافاً مشتركة، أصبح من الضرورة التفاوض عليها فهي قد تشكل محطة.

ـــ ما هو مناسب فعله

إنها المشاعر والآراء حول تحديد الأهداف والوسائل للوصول إليها.

ـــ ما يُعبّر عنه طرف (وما يفهمه الطرف الآخر وبالعكس).

وهذا بمعزل عن مضمون ما سبق، إما بسبب حساسيات أو بسبب سوء تفاهم بحت.

كلما جرى افتراض نيات مبيّتة لدى الطرف الآخر كان هناك خطر ظهور سوء تفاهم. وقد يؤدي هذا الى التصادم أو الى التفاوض، وهذا يرتبط بالجو العام وبتقدير قوة كل طرف. ولكن مهما كان الأمر، على المفاوض أن يلجأ الى تحليل صحيح لأسباب الخلافات من أجل تحديد أفضل لمحتوى وشكل الرسائل خلال التفاوض.



بسيطة او الاطلاع على معطيات تبدو سهلة. لا تتوانَ عن طلب تعليق الجلسة. قل إنك لا تملك جواباً جاهزاً وإنك تريد أن تدرس العنصر الجديد بهدوء، وكن حازقاً حول هذه النقطة. وإلا يُخشى أن يكون الطرف الآخر قد درس الموضوع جيداً خلال تحضيراته، وأن يدفعك نحو ما يريده. عليك بقياس إمكانيات التنازلات المطلوبة مهما كانت بسيطة.

من الأفضل الرد: "لا أعرف" بدلاً من الإجابة بشكل خاطىء، مما يضعك في موقف حرج يصعب الخروج منه. من الأفضل الإعتراف ببساطة بجهلك، وإذا ما أدى ذلك الى التهجمات أو الى السخرية، فتجب الإجابة بكل هدوء ومن دون تهجّم: "نعم، هذا صحيح، أنا لا أعرف كل شيء وليس لدي إجابات عن كل المشاكل. أليس هذا وضعك أيضاً؟"

تفادى حصر نفسك في فترات زمنية ضيقة بالنسبة للمطلوب من المفاوضات. فقد يُجبرك هذا على إنهاء المفاوضات بشكل مبتور والتنازل بسهولة أكثر من اللازم. إما إذا ما حدث ذلك فعلاً، فتجنب النظر باستمرار الى ساعتك. وإذا لم يكن بإمكانك التصرّف بشكل مختلف، أعلم محاوريك بذلك بعد أن تكون قد تركت لهم الوقت الكافي للتوصل إلى تحديد موعد آخر للإجتما ع.

أخيراً، يجب التذكّر بأن أخطر فخ يضعه المفاوض لنفسه هو سيطرة القلق عليه، ولذلك يجب فهم ما يلي:

أ) يجب القبول بالذات كما هي.

ب) يجب تحرير الجسم لتحرير العقل.

ج) يجب تحضير العملية بشكل جيّد.

كيفية الخروج من المأزق

مهما فعلنا، تبقى هناك حالات لا يمكن تفادي مواجهة الصعوبات فيها مثل:

ــ القرار الصعب
ــ سوء التقدير
ــ قوة حجج الطرف الآخر
ــ الطريق المسدود

القرار الصعب

في ما يلي بعض أمثلة القرارات الصعبة الممكنة:

ــ الإعلان عن قبول شروط سياسية كانت مرفوضة سابقاً، او الطلب من المفاوض المقابل التراجع عن شروطه.
ــ الإعلان عن تسريح للعاملين أو عن رفض لإقتراح جرى تقديمه
ــ الإعلان عن تخفيض المشتريات من أحد البائعين التقليديين
ــ الإعلان عن إعادة تنظيم مؤسسة تتطلب تضحيات من مختلف الأطراف.
ــ الإعلان عن التراجع عن مطالب سياسية أساسية.

مهما كانت التحضيرات المسبقة، يبقى إعلان القرار صعباً وردود فعل الطرف أو الأطراف الأخرى غير متوقعة، وقد تؤدي إلى صراع مفتوح قد لا يمكنك تفاديه على أي حال. ولكن توجد بعض الإقتراحات التي قد تساهم في الوصول رغم كل شيء، إلى إنهاء المفاوضات بشكل مرضي، وهي:

ـــ لا تراوغ. كن واضحاً. برهن على الطابع الحتمي للقرارات التي تفرض نفسها، أظهر تصميمك على عدم اتخاذ قرارات ناقصة تسيء للوضع أكثر.
ـــ لا تتوانَ عن إضفاء هالة من الهيبة حول ما تقوله (من دون المبالغة طبعاً). ويمكن اللجوء للعقلانية عن طريق وصف النتائج المحتملة لعدم الحركة.
ـــ أعطِ أرقاماً لا غبار عليها، مع أمثلة محددة: "لقد فقدنا أسواق التصريف التالية... التي تشكل 15% من أرقام مبيعاتنا لأن أسعارنا أغلى بنسبة 9% من أسعار الشركات المنافسة" (ان الخسائر الاقتصادية باتت تحتم القبول بهذه الشروط) أو ان الرأي العام يرفض هذه الخطوات وقد تراجع تأييده لسياستنا حسب استفتاءات الرأي الأخيرة.
ـــ لا تترك لديهم الإنطباع بأنه يمكن دفعك للتراجع، ولكن عليك البقاء منفتحاً على الإقتراحات البنّاءة، إذ عليك بقبول فكرة أن الآخر قد يقدّم حلولاً لم تفكر بها سابقاً.
ـــ عليك من أجل أن تتمكن من إقناع الآخر، أو على الأقل دفعه لقبول قرار صعب، أن تجد التوازن الملائم بين الحجج المنطقية، مهما كانت مزعجة، ومشاعرك التي يجب إيصالها للآخرين.

خطأ التقدير

إذا ما أخطأت كن طبيعياً، فلا أحد معصوم عن الخطأ. إعترف بالخطأ وانطلق من جديد. لا تترك للآخر فرصة الإستفادة من خطأك: "إن هذا سخيف فعلاً، كيف أمكنني قول شيء كهذا!" أما إذا أصر الطرف الآخر على أخذ المبادرة، فلديك الخيار بين ردّين ممكنين:
ـــ "إلى أين يوصلك هذا؟ هل تودّ فعلاً أن نتحدث عن أخطائك أنت؟"

ـــ "فلنكن جديين" هناك أمور أخرى نفعلها غير المشاحنة من دون طائل

الحجج التي لا يمكن رفضها

نعم! قد يملك الآخر حججك. وعندها يكون الوقت مناسباً لطرح الأسئلة التقليدية المستخدمة في اجتماعات المناقشات.

* السؤال الامتحان: "أطلب تحديد معنى الكلمات تفادياً لسوء التفاهم"، إذ قد يكون لدى الطرف الآخر نقطة ضعف ما.

* إعادة الصياغة: "إذا فهمت ما تعنيه حقا يكون ما تقوله هو.." وقد تدفعه هكذا، انسجاماً مع رغبته في الإيضاح أكثر، إلى إجابتك باستخدام تعابير أخرى، قد يكون بإمكانك معارضتها أكثر.

* السؤال الإنتقالي: إستعن بحليف، أو على الأقل بشخص تعتبر أنه لا يوافق القائل الرأي: "أنت أيضاً، سيّد..." تعتقد أن..."

* السؤال الصدى (أو العودة الى القائل): "وأنت، بصدق، ما الذي قد تفعله لو كنت مكاني؟"

إذا لم تعطِ هذه الأسئلة النتيجة المتوخاة فيمكنك أن تلجأ إلى "المخارج" وهي تقليدية أيضاً. وقد تكون أنت في الوضع المعكوس، فإليك في ما يلي بعض الردود الممكنة على هذه المخارج، أو على هذا التنصّل الذي كثيراً ما يخفي السبب الحقيقي للرفض: هناك ما يُقال وما لا يُقال.

* حين يقول المشتري: "أسعارك مرتفعة" فهو في الواقع لا يرغب في تغيير الشركة التي يتعامل معها، عن صواب أو عن خطأ. قد يكون يخشى اعتراض المستخدمين إذا ما حدث أي إشكال مع البائع الجديد. فهو لا يرى جدوى من محاولة التغيير.

إذا ما قال أحد مسؤولي شركة ما: "هذا غير ممكن، فالميزانية لا تسمح بذلك"، بينما هو يخشى حقيقة خلق سابقة أو يخشى الإتهام بالتفريط من قبل الادارة العامة.

* حين يقول السياسي: "لا تقبل الشريحة التي أمثلها هذه السياسة" فهو فيالواقع يرفض السياسات المقترحة ويحاول الاحتماء خلف الرأي العام الذي يمثله.

* حين يختبىء مدير مصرف خلف تحديد القروض حتى يُظهر علناً قلقه حيال نجاح الخطة المقدمة مع طلب القرض.

*حين يرفض مسؤول سياسي قائلاً: "لا استطيع ان اجعل مؤيدي يقبلون بما تطرحون"

أمام محاولات التملّص التي يُعبّر عنها بحجج وهمية، يجب السعي للكشف عن أن الذي لا يُقال هو، إجمالاً، إخفاء متعمّد لمخاوف لا يُرغب بالتعبير عنها، أو قد يتعلّق الأمر بمعطيات إضافية يُرغب باستخدامها لاحقاً.

إذا كان الأمر يتعلق بمخاوف من الطرف الآخر، فعليك ألاّ تتهمه بوجود نيات مبيتة للإساءة إليك، فهذا لا يفيد إلا في زيادة سوء التفاهم، ومن المفروض تحديد طبيعة هذه المخاوف، ما يقود الى إعطاء الضمانات الكافية لإزالتها، من دون الإبتعاد عن الأهداف الأصلية.

وفي ما يلي بعض الأشكال التقليدية لمحاولات التملّص والإجابات الممكنة عليها:

ــ "كيف يمكنك، أنت، قول شيء كهذا؟"

جواب: "إشرح لي لماذا"

ــ "هذه ليست المسألة"

جواب: "بلى، واسمح لي أن أبرهن لك ذلك"

ـــ "هذا لم ينجح أبداً، ولن ينجح اليوم"
جواب: "أظن أنه لم تجرِ محاولة جدية لذلك"
ـــ "يجب تقديم معطيات أكثر..."
جواب: "نعم، ربما! هل يمكنك أن تقول لي ما هي؟"
ـــ "أنت على خطأ ولا تريد القبول بذلك"
جواب: "وماذا لو كنت أنت على خطأ؟"
ـــ "طبيعي، أنا على خطأ مرّة أخرى، وأنت على صواب دائما"
جواب: "آه! كم أود لو كان هذا صحيحاً! لكان كل شيء أسهل! ولكن هذه المرة، نعم، أنا على حق".
ـــ "قل لي لماذا يرفض الرأي العام هذه الاتفاقية؟"
جواب: "وأنا كذلك أتساءل، ولكن اثبت التاريخ في كثير من الحالات أن الرأي العام هو على حق".
ـــ "طبعاً أنتم الأفضل وأسعاركم هي الأرخص!"
جواب: "ليس في كل الحالات، للأسف! ولكن هنا، نعم، هذا صحيح"
ـــ "قل لي ألم تجلب هذه القوانين مزيداً من الرفاهية الاقتصادية لشعبك؟"
جواب: "هذا صحيح. ولكن علينا النظر بعيداً نحو مستقبل أفضل، وأظنك توافقني الرأي!"

هذا مع العلم أنك قد تواجه أنت هذه الإجابات، لذلك يجب عليك أخذها بعين الإعتبار.

أما حين لا يعود لديك حجج حاسمة فما عليك إلا التذكّر بأن المفاوضات تعني تنازلات متبادلة. وهذا هو الوقت المناسب لتقديم تنازل، وهذا التنازل قد لا يكون مرتبطاً بالموضوع حيث تراجعت،

ولكن يجب ألا تبدو الحيلة ظاهرة كثيراً، خوفاً من التسبب بعدوانية مبررة في هذه الحالة.

لا يمكنك الاستمرار في مناوراتك والحصول على التزام من الطرف الآخر من دون تنازل ما. فعليك إذاً اختيار المجال حيث يمكنك إجراء التنازل. وقبل كل شيء تساءل عما يمكنك الحصول عليه بالمقابل، لأنه يجب ألا يبدو التنازل وكأنه تراجع وتخلٍ فهذا يُشجع الطرف الآخر على محاولة الحصول على المزيد. يجب، على العكس، إجراء مبادلة:

* إستعد كل النقاط التي تم التطرّق إليها، واعترض على كل التنازلات التي تقدمت بها "من دون مقابل ذي قيمة".

* حين تقوم بتنازل، ينخفض التوتر ولكن يخف أيضاً الإنتباه، وهذه هي اللحظة المناسبة لتمرير نقاط أخرى في أجواء النشوة المحيطة (في حالة مفاوضات تجارية، يمكنك مثلاً تمرير مسألة التوضيب أو دفع التكاليف الجمركية أو الحصول على نوعية أفضل بالسعر نفسه الخ...) (اما في حالة تفاوض سياسية يمكن تمرير بعض الشروط مثل ظروف التطبيق او كيفية الاعلان عن الاتفاق الخ) .

* على كل حال، لا تتنازل بسرعة، أعطِ قيمة لما تتنازل عنه. **فالأطراف الأخرى تريد الشعور بأنها "انتزعت" شيئاً ما**، فلا تحرمهم هذا الرضى بالتنازل السريع، حتى لو كنت موافقاً ضمناً على طلبهم، ففي هذا ما يدفعهم إلى طلب المزيد.

يشرح الفصل المقبل بعض التكتيكات التي تسمح بمواجهة الحالات الصعبة. ولكن أخيراً، إذا استمر عدم إمكانية دحض حجة الآخر ولم يكن بإمكانك إرضاؤه بالنسبة للنقطة التي يُطالب بها، فهذا مغناه أن هذه النقطة "لم تكن قابلة للتفاوض". كان يجب على تحضيرك للمفاوضات أن يدفعك إلى الإعلان المسبق أن هذه النقطة غير خاضعة للتفاوض: فلا يمكن التفاوض على كل شيء، مهما كانت النتائج

طبعاً، عليك في هذه الحالة إجراء كل ما هو ممكن لتفادي الصراع المفتوح أو قطع الحوار.

الطريق المسدود

مهما كانت الأسباب، يجب تفادي المواجهة المفتوحة. فيمكن أحياناً الشعور بالإقتراب من طريق مسدود، أو الدوران في حلقة مفرغة وبروز دلائل فقدان الصبر وازدياد حدّة المداخلات. وهذا يزيد مشاعر التوتر، بما يؤخر انجاز ما كان وشيكاً: هنا يجب القيام بعمل ما، ولكن ماذا؟

تعليق الجلسة. كل ما يسمح بقطع الجلسة يكون مفيداً في هذه الحالة ولذلك من الأسهل اقتراح فترة استراحة وتوزيع مرطبات مثلا. تكفي إجمالاً عدة دقائق فقط للسماح بمعاودة الحوار بحدة أقل بكثير.

وإذا لم يكفِ هذا، فيجب التذرّع بأول حجة تبرز لتعليق الجلسة إلى موعد آخر. فلا يفيد الإستمرار في مفاوضات تسيطر عليها عصبية المتحاورين، فهي تسير نحو الفشل.

نصيحة: بما أن التوتر ينتج عن التعب في جزء كبير منه، يجب ألا تتخطى فترة المفاوضات الساعة والنصف من دون فترة استراحة.

خاتمة

إن إنهاء المفاوضات هو المرحلة الأصعب، خاصة مع صعود التوتّر والتعب.

وفي ما يلي بعض النصائح:

3 ـــ التفاوض: سيناريو درامي

إن في هذا العنوان تذكيراً بأن للمفاوضات طابعاً مسرحياً بمعنى أن لها قواعدها وأدوارها، وبعضها متعارف عليه لأن المفاوضات شكل من أشكال التفاهم الإجتماعي ما بين البشر. وقد أوجد المجتمع ضوابط معينة مفروضة على الانسان لدفعه للتعايش مع الآخرين على أسس تفسح المجال للتعبير عن الذات، ولكن من ضمن أطر وأعراف ومعايير ضرورية لاستمرارية الحياة المجتمعية.

ولكن يجب الإعتراف بأن هذه القواعد الاجتماعية، مع ما فيها من قيود، تسهل الحياة ضمن المجتمع الإنساني. ولا تشذ المفاوضات عن هذه القاعدة الإجتماعية. فهناك أفراد يواجهون اختلافات فيما بينهم ويسعون ربما في قرارة أنفسهم للتصادم العنيف وأحياناً الدموي مع الآخرين فيجدون أنفسهم، من دون شهود، أمام الأخصام. فما العمل لتفادي الصدام؟ لقد وضع المجتمع قواعد وموانع وضوابط، بمعنى آخر، خلق هيبة حول النقاشات وحدد اطر لها مفهومة بشكل لاشعوري من الانسان.

نصائح

☜ إستخدم القواعد المتعارف عليها، وافرض التهذيب وإحترام جدول المناقشات او ورقة العمل، وارفض المقاطعة. كن صارماً حول هذه النقطة من دون أن تكون جامداً ومتحجراً، فهذا ضروري لتفادي الإنزلاق في متاهات ردود الفعل المتشنجة والاستطرادات.

☜ حافظ على رباطة جأشك مهما كلّف الأمر، لأن الآخرين قد يسعون الى دفعك لفقدان هدوء أعصابك. أرح نفسك وتنفس بعمق وبانتظام...

☜ لا تقبل أية إهانة أو أي تجريح. كن صارماً حول هذه النقطة لأن المرء لا يحترم من يقبل الإهانة ولا يرغب بالتفاوض معه، بل يسعى الى سحقه.

☜ لا تضع الطرف الآخر في موقف إذلال، أترك له له دائماً فرصة التراجع المشرّف.

طبعاً، في هذا الطرح ما يشير الى الأشياء المتعارف عليها في المفاوضات ويعطيها طابع سيناريو مسرحي له قواعد، حيث لكل من الأطراف دوراً يلعبه. ولكن هذا لا ينفي وجود عوامل القلق التي تؤدي الى تصرفات قد تبدو غير منطقية، خاصة في بداية المفاوضات. فالقلق ينتج عن العوامل التالية:

ـــ الخوف من حكم الآخرين على التصرفات.

ـــ الخوف من عدم المحافظة على المستوى المطلوب.

ـــ الخوف من عدم التزام من وكلوا بالتفاوض أو عدم التمكن من إرضاء مختلف توجهاتهم.

ـــ الخوف من عدم القدرة على التعبير عن كل ما نود قوله.

ـــ الخوف من الأفخاخ التي قد يضعها الطرف الآخر ومن سوء النية التي لديه.

ـــ الخوف من الإعلام ومن تسرب ما يحدث داخل غرفة النقاش والمفاوضات.

وتوجد أربعة أنواع تقليدية من الظواهر التي يجب أخذها بعين الإعتبار والانتباه لها:

ـــ العراضة

ـــ إفراغ الجعبة
ـــ آخر طلقات إنقاذ الشرف
ـــ الحاجة للسرّية.

العراضة

هذا التعبير يعني هنا القيام بنوع من عرضٍ القوى الكلامي، والتصريح بعنجهية عن المطالب المطروحة. وكثيراً ما يحدث هذا في بداية المفاوضات حيث يقوم طرف بقراءة تصريح مدبج وحماسي حول المطالب المشروعة التي لا يمكن التنازل عن أي جزء منها، وعن النية في بذل كل الجهود الممكنة للتوصل الى تحقيقها.

تهدف العراضة الى التأثير على الطرف الآخر، وإظهار القوة والحزم. وهي تبدو، من الناحية الشكلية، وكأنها تحدد ما لا يمكن التنازل عنه.

وهذه بعض النصائح حول العرض الأولي (القوي) للمواقف:

ـــ لا يفيد النقاش والمقارعة في هذه المرحلة، بل الإكتفاء بالإستماع والتسجيل من دون عنف ولا تهكم.

ـــ أما ردّك في هذه المرحلة فيمكنه أن يكون من النوع نفسه، ولكن مع التذكير بأن هناك أشياء ممكنة وأخرى غير ممكنة، وبأنك، رغم كل شيء، تبقى منفتحاً على كل الأفكار الواقعية التي تسمح بجعل المستحيل ممكناً.

ـــ تسمح العراضة للذي يقوم بها بالتخلص من القلق عن طريق خلق قلق أكبر لدى الطرف الآخر. عليك بإثبات خطأ ذلك عن طريق محافظتك على هدوئك وحزمك اللذين يشكلان أفضل رد على ذلك.

إفراغ الجعبة

على الرغم مما سبق، يبقى هناك توترلا يختفي بسهولة في بداية جولة المفاوضات، وهو يؤدي إلى تصرفات بعيدة عما هو طبيعي، تبرز أكثر الأحيان من خلال إنفجار عدواني كلامي يأخذ طابع "إفراغ الجعبة". ولكن ليست هذه بردة الفعل الوحيدة، فقد يحدث أحياناً العكس، أي يلوذ الجميع بالصمت وكأنهم يخشون اللحظة التي يبدأ فيها النقاش الجدي. وقد يحدث، خاصة خلال المفاوضات السياسية، أن يجري الكلام حول أي موضوع إلا الموضوع الرئيسي، وكأن هناك تهرباً من البدء بالنقاش الحقيقي. (فن، رياضة، الخ...)

على كل حال، لا يمكن للمفاوضات أن تبدأ حقيقة قبل إنحسار التوتر، ولهذا يساهم "إفراغ الجعبة" في ذلك على الرغم من طابعه السلبي، إذ يعمد من يقوم بذلك إلى قول كل ما لديه حول الأخطاء السابقة وإعطاء ملاحظاته حول سوء النية، وسوء التصرّف، ونية الأذى، إلى ما هناك، ولكنه لا يكون قد حضّر فعلا ما يقوله فيقوم بخلط الماضي بالحاضر، ولا يعود هو نفسه قادراً على استعادة ما قاله حقيقة: "لقد قلت لهم كل ما أفكر به، واسترحت". ولكنه بعد هذا مباشرة، وخلال المفاوضات يشعر بأنه تخطى الحدود وكثيراً ما يعود الى تقديم اقتراحات بناءة حتى لا يُعتبر أنه يسعى الى التخريب.

قد تترابط أحياناً العراضة مع إفراغ الجعبة أو تعودان إلى الظهور خلال مراحل أخرى من الجلسة. لا تخش ذلك، بل على العكس إن فيها تعبيراً عن الإحساس بالقلق لدى الطرف الآخر وبأنه في موضع ضعف، وفي هذا دلالة على أن المفاوضات قد بدأت السير في طريقها المطلوب.

وهذه بعض النصائح حول عملية إفراغ الجعبة (المنهجي):

ـــ لا تردّ، فإن ردك يساهم في تصعيد الموقف الكلامي ويقويه.
ـــ مهما كانت رغبتك جامحة، لا تلجأ الى التهكم أو الاستخفاف، فهذا يساهم في زيادة التوتر من دون طائل.
ـــ يجب قطع المفاوضات، أو إيقافها مؤقتاً، فقط في حالة التجريح الشخصي، وبطريقة هادئة، من دون التصريح بعدم إمكانية التوصل الى إتفاق.
ـــ حين تنتهي هذه المرحلة من العنف الكلامي، لا تقل: "هل انتهيتم؟ هل يمكننا الآن الإنتقال الى الأشياء الجدية؟" بل قل ببساطة ومن دون عدوانية إنك لا توافق على هذا العنف الكلامي الذي لا يساهم في تقدّم النقاش وحافظ على هدوء أعصابك.
ـــ من أحد أهداف التصعيد الكلامي وإفراغ الجعبة دفعك لفقدان رباطة جأشك وللدخول في مهاترات كلامية تحت تأثير الغضب. لا تقع في هذا الفخ، فهذا يسر المتطرّف الموجود في مكان ما لدى كل واحد منا.

لا تخلو حتى المفاوضات الدولية من هذا النوع من التصرفات، ولو أنها أخذت طابعاً أدبياً ومنمقاً أكثر في بعض الأحيان.

آخر طلقات إنقاذ الشرف

إنها شكل آخر من إفراغ الجعبة يظهر حين تقترب الأطراف المشاركة في المفاوضات من التوصل، كلياً أو جزئياً، إلى الإتفاق المطلوب، إذ لا يُظن بأن هذا يحدث ضمن الفرحة العامة إلا فيما ندر. فلقد سبق ذلك أخذ ورد منهكان ومواقف جرى الدفاع عنها، مما زاد في تراكم التوتر. ويظن كل طرف أن الطرف الآخر قد حصل على نسبة أكبر من المرغوب، ولكن حين لا يعود بالإمكان تغيير شيء، يبرز فجأة أحد المشاركين وينطلق في إفراغ حنقه قبل القبول. إنها طلقات

إنقاذ الشرف، التي تنبع من إحساس، قد يكون واعياً أو لا يكون، بأن هجوماً مفاجئاً قد يقلب المعطيات.

تبدأ طلقات إنقاذ الشرف كالعراضة المهيبة بالكلام حول فقدان العدل وحول التضحيات الجسيمة المطلوبة وضرورة الإنحناء أمام الأقوى بإنتظار تغيّر موازين القوى... ثم تتحول الى أسلوب إفراغ الجعبة مع أنحسار درجة التوتر. يجب ألا تفسّر على أنها تراجع عن وعود اعطيت، بل هي دلالة على الإذعان للاتفاق المطروح. كما أن فيها ما يدعو الى الاحترام، فمن يقوم بها لا يرغب في الظهور وكأنه تنازل بسهولة ، وهذا أساسي.

ويحدث هذا في المفاوضات ذات الطابع التجاري ولو اتخذ طابعاً أخف: "أنت لا يهمك إذا ما كنا سنخسر في هذا الإتفاق..." ولكن في هذا دلالة على أن الاتفاق قد اقترب. اما في المفاوضات السياسية يمكن ان تكون: "انت لا تلتفت الى ردة فعل شارعنا..."

وهنا أيضاً بعض النصائح لعملية اخراج آخر الحجج:

ـــ لا تسرّع الأمور: يجب عدم إبداء فقدان الصبر أو التهكم المشكك.

ـــ لا ترد، إسمح للتوتر بالإنحسار.

ـــ حين يأتي دورك في الكلام، ركّز على ما تم إنجازه بشكل مشترك. وأكد أن كل واحد سيرى أهمية الإتفاق ولو كان هذا غير ظاهر في الوقت الحاضر.

الحاجة للسريّة

إذا كانت المفاوضات علنية فهي لن تلاقي النجاح. فلا يود أحد من المفاوضين أن تعرف أطراف أخرى كيفية تصرّفه خلال هذه المرحلة أو تلك من المفاوضات، حيث أبدى بعض نقاط الضعف أو عدم القدرة

على الرد المناسب على موقف معيّن، وهذا يحدث حتى لأكبر المفاوضين. بإختصار، كل ما من شأنه الإساءة إلى المفاوضات من تعليقات أو ردود فعل متهكمة أو جارحة يجب إبعاده عن سير هذه المفاوضات. ومن هنا أهمية السرّية في هذا الموضوع، ولو تم التوقيع علانية فيما بعد. كذلك يجب ان يحظى المفاوض بضمانة أن الطرف الآخر لن يفشي ما دار خلال المناقشات، وإلا لن يُقال شيء صادق وحقيقي، وتتحول المفاوضات بسرعة إلى سجينة التصريحات الإعلامية.

فلا يمكن الحصول على الصفاء المطلوب من دون السرّية وضمانة احترامها من قبل الجميع.

وهذه نصيحة حول ضرورات احترام السرية:

ـ بقدر ما تعطي عن نفسك صورة الحزم الاخلاقي بقدر ما يثق بك الآخرين، وهم بحاجة الى ذلك. وأنت أيضاً يمكنك إنتظار الشيء نفسه من الأطراف الأخرى. والأفضل هو عدم إفساح المجال أمام التعليقات المتهكمة أو المنتقدة خارج صالة المفاوضات. فالسريّة تسمح بتقدّم المفاوضات بينما العلنية تدمّرها.



4 ـــ تصرف المفاوض

الجو العام
الأحداث
الواقع المعاش
تجارب كل يوم
الأسلوب
التصرّف
الجزء الظاهر
الجزء المستتر
الإرادة
المحيط (لأول سنوات العمر خاصة)
التصرّفات (القيم الاجتماعية)
الوراثة الصفات الطبع
إفتراض صورة بيانية للشخصية

ليس المقصود في هذا الفصل إجراء دراسة مفصّلة حول نظرية الشخصية، ولكن استكشاف ما يُساهم في فهم عوامل الشخصية لدينا ولدى الآخرين، وارتباطها بمسار المفاوضات. فمن الضروري تصنيف وشرح العلاقات المتبادلة بين مختلف العناصر التي تكوّن الشخصية والتي لها تأثير، إيجابي أو سلبي، على المفاوضات.

التصرّف، وهو الجزء الظاهر الى العيان من الشخصية، ولكن الأجزاء المستترة هي التي تتحكم به. ويرتبط التصرّف بعوامل أخرى مثل الطبع والمزاج.

أما الأسلوب، فهو. نوعاً ما، الشكل في التعبير عن ظواهر التصرّف.

إن الطبع هو مجموعة استعدادات انفعالية تجعل الإنسان يتصرّف بهذا الشكل أو ذاك. ولمختلف المؤثرات على الطبع أسس بيولوجية. ولهذا يمكن الحديث عن انتمائها إلى تراثنا الذي تحمله الجينات.

دراسة الأطباع دراسة قديمة، إذ حاول العلماء والفلاسفة منذ القدم التعمّق في دراستها وتختلف المقاربات من باحث الى آخر، ولكنهم يتفقون على وجود قواسم مشتركة بالنسبة للأطباع البشرية.

يُضاف الى الطبع معطيات أخرى مرتبطة بالعوامل البيولوجية مثل درجة تحمّل التعب او المقاومة، ويمكن التعرّف على مزاج هذا الشخص أو ذاك بعد فترة مراقبة طويلة نوعاً ما ومن هنا أهمية إيجاد بطاقات تعريف عن المشاركين تشمل كل هذه النواحي. فهناك الذي يتحمّل المجهود القوي ولكن لفترة قصيرة، أو ذو النفس الطويل. وكثيراً ما نتجه الى إجراء تقييم لأخلاق الشخص الآخر بينما لا يتعدى الأمر كونه اختلاف أمزجة في فترة معينة. (أو تلاعب بكيفية الظهور).

والإرادة هي استعداد ذهني للتحكم بما تمليه الانفعالات الداخلية. فالإرادة واعية ولكن الوعي لا يعني وجود إرادة بالضرورة، فهي تُترجم بالقرار والتحرّك المباشر أو المؤجل، وإلا لا يتعلق الأمر بالإرادة بل بالمتطلبات.

التصرّف وعناصره

يرتبط تأثير التصرّف على المفاوضات بالعوامل التالية:

إن التصرّف هو شيء يُرى ويُسمع ويُشم ويُلمس، كما هو الحال لدى القيام بمصافحة باليد فهي تعطي معلومات، ولو متسرعة، حول

طاقة وصراحة وحزم الطرف الآخر، كما تسجّل التعاطف أو الإحتقار، الصدق أو المراوغة، القوة أو الضعف.

وللشم دوره أيضاً بالنسبة للرائحة الطبيعية أو المصطنعة للطرف الآخر، وكثيراً ما تُسمع ملاحظات من نوع: "تفوح منه رائحة السجائر" أو "إنه عطر رخيصٍ" أو "لا يبدو أنه يغتسل جيداً!" وفي هذا دلالة على أن للرائحة دوراً تلعبه في التعريف عن الشخص.

أما الأذنان والعينان بخاصة فهي التي تلعب الدور الأكبر، فحتى قبل أن ينطق الشخص لدى دخوله لأول مرة الى غرفة المفاوضات تكون قد كوّنت إنطباعاً أولياً عنه. وهكذا من الضروري التذكير بأهمية الحرص على إعطاء انطباع أولي جيد، **فليس هناك من فرصة "ثانية" لإعطاء إنطباع "أول"**. وهذا الإنطباع أساسي إذ إنه يؤثر على المسار المقبل للمفاوضات وعلى حظها بتأمين الوصول الى النتيجة المتوخاة.

العناصر المكوّنة للتصرّف هي التالية:

- الهندام والشكل العام
- الوضعية
- الحركات
- الإيماءات
- النظر
- الصوت والتعبير الشفهي عموماً.

يمكن إضافة: نظافة وشكل الأيدي وترتيب الشعر. وفي بعض الأحيان يوجه المراقب الحدق نظراته صوب حذاء المفاوض ونظافة الحذاء تشير إلى طريقة تصرف معينة.

يتكون الإنطباع الأولي عن المحاور (الطرف الآخر) من مجموعة هذه العناصر، ثم يأتي بعدها محتوى خطابه وتصريحاته، فإما أن تؤكد لنا هذه العناصر مع هذا المحتوى انطباعاتنا أو تصححها. ولكن، كثيراً ما

نرى الشيء الذي نود حقيقة رؤيته وهذا موجود في الطبيعة الإنسانية، وقد نتغاضى، عن وعي أو دون وعي، عن هذا العنصر أو ذاك، أو عن هذه الملاحظة أو تلك، ما يوقعنا في شرك رؤية وسماع ما نتمناه.

الهندام والشكل العام

مهما كانت طريقة اللبس، يجب الإنتباه أولاً الى ما يلي: يُشكل الهندام السليم والنظيف جزءاً من التهذيب، وهذا محبّذ دائماً مهما كانت ادعاءات محاوريك. فإهمال اللباس يعطي إنطباعاً بالإهمال العام، وكذلك الأمر بالنسبة للشعر.

فمهما كانت طبيعة المفاوضات أو طبيعة محاوريك، فإن هندامك يعكس بالنسبة لهم جزءاً من شخصيتك ويجب الإنتباه الى ذلك وأختيار لباس ملائم. وهذا لا يعني الإستغناء عن الألوان واختيار ملابس داكنة، بل يمكن ملاءمة الأمر بشكل لا يستجلب سخرية الأطراف الأخرى. على كل حال، يكمن الحل الأمثل في هذا المجال في اختيارك ما يرضيك فعلاً ويجعلك تشعر بالإرتياح خلال المفاوضات.

الوضعية

إنها الطريقة التي يجلس أو يقف فيها الشخص، فغالباً لا ينتبه الإنسان إلى طريقة الجلوس أو الوقوف. ولكن وضعية الجسم التي نتخذها تكشف لمن يود ترجمتها معلومات ليس حول الشخصية فحسب، بل أيضاً حول شعور المحاور في لحظة ما. فيمكن ترجمة الرقي أو عدم الإكتراث، الإرادة أو الضعف، مثلما يمكن اكتشاف الإنتباه أو اللامبالاة، الإعجاب أو الإحتقار.

ما ينبغي الإنتباه إليه خلال المفاوضات هو تغيير الوضعية التي لا تحدث أبداً بشكل اعتباطي. طبعاً، قد تكون ناتجة عن التعب أو عن إصابة الأطراف بالخدر، ولكن في هذه الحالة يكون تغيير الوضعية بطيئاً ومتأنياً. ولكن في أكثر الأحيان، يكون أسرع وأوضح، وهو ترجمة للتحفظ أو للإعتراض، وأحياناً للقلق او حتى للموافقة، لِمَ لا؟، على ما يقوله المحاور. إنتبه جيداً إلى هذه المسألة لأنها قد تعبّر أيضاً عن بداية سوء تفاهمٍ إذا لم يتم ترجمتها بشكل ملائم. فإذا ما تأكدت من أن هناك تغييرا، تصرّف على هذا الأساس أو اعمل بسرعة على فهم ما يحدث. إعلم بأن هناك وضعيات يُقصد منها إثارة حنقك ودفعك لفقدان رباطة جأشك، لا تقع في هذا الفخ. إبتسم لهذا الأمر، ولكن في قرارة نفسك فقط.

إعلم أيضاً بأن طريقة تحركك هي تحت المراقبة أيضاً، لذلك حاول السيطرة عليها وعلى تغييرها إذا ما لزم الأمر، حتى تؤدي صورة الثقة بالنفس من دون تحد. وفي هذا ما يؤثر دائماً على الآخر، مهما كانت ادعاءاته: إنه ببساطة مظهر القوة الهادئة.

الحركات

إن للحركات معنى ثقافياً وهي تختلف باختلاف الشعوب والثقافات والأفراد.

فما هو مقبول في ثقافة ما، قد لا يكون كذلك في ثقافة أخرى، لكل فرد عاداته وحركات معينة يقوم بها أو يكررها أو يدل من خلالها على عصبيته. وقد يتوصّل محاورك خلال المفاوضات إلى إثارة أعصابك وإزعاجك ولكن عليك، ولو شعرت بذلك، إلا تظهره لأن في هذا دلالة ضعف ترضي الطرف الآخر وتشجعه على الإستمرار. وعلى العكس، إذا ما بقيت صلباً، فإن الطرف الآخر هو الذي يتراجع.

هناك ثلاثة أنواع حركات أساسية:

ـــ الحركات التي ترافق وتقوّي النصاب،

ـــ الحركات التي تعبّر عن المشاعر والعواطف،

ـــ الحركات التي تخضع لقواعد اجتماعية.

فالأولى تساعد على إيضاح الأساليب المستخدمة المذكورة أعلاه. وكل حركات مساندة الخطاب بحاجة أن تكون منسقة معه، وإلا فإنها لا تفقد معناها فحسب، بل تؤدي الى السخرية أيضاً. فمن يقول وهو يضرب الطاولة بقبضته: "لن أتراجع"، يمكنه التأثير على محاوريه، ولكن إذا ما جرت الحركة متأخرة عمّا قيل فهي تترجم وكأنها تعبير عن غضب عاجز، وتكون مدعاة للإبتسام الساخر أكثر منها للخوف.

الحركات التي تعبّر عن المشاعر والعواطف تمتاز في الإجمال بالحيوية وهي شبه ردّة فعل، وكأنها تخرج من صاحبها دونما انتباه، وهذا هو الواقع. إنها مثل الحركات الفجائية (رفع الذراعين، هز الكتفين، الخ.) لا تحدث أبداً بالمصادفة. إهتم بما تعنية هذه الحركات من لحظة بروزها وسيطر على حركاتك حتى لا تعطي الطرف الآخر إلا المعلومات التي تود حقاً إيصالها له.

الحركات الإجتماعية (رفع الذراع لطلب الكلام، التصفيق، التحية باليد، الخ.) تهمنا بمقدار ما يدل احترامها أو عدمه على حالة المحاورين الذهنية. راقب محاوريك: من يحيّون ولمن يديرون ظهرهم. ففي هذا دلالة كبيرة على التحالف والتفاهم، أو عدم التفاهم. بالطبع، فيما يخصك، لا تسمح بظهور هذا النوع من المعلومات، والوسيلة لذلك هي التالية: إحترم قواعد اللياقة الأولية. صافح الموجودين حول الطاولة مهما كان موقفك منهم أو حتى خلافاتك الآنية معهم، وإذا لم تكن تستطيع فعل ذلك فهذا يعني أنك غير مستعد بما فيه الكفاية لإجراء مفاوضات سليمة، لأنك لا تستطيع السيطرة على نفسك.

الايماءات

إنها تخضع للكثير من المقاييس الثقافية هي أيضاً. ولكننا معتادون بشكل كبير على مختلف تعابير الوجه لدى الآخرين، مما يجعلنا نفهم مغزاها بشكل سهل إجمالاً، حتى حين يود المحاور الإيحاء بنيّة أو بانفعال لا يشعر به فعلاً. كثيراً ما نسمع إصطلاح "قرأت في عينيه..." ولكن في المفاوضات يجب التركيز على الإيحاءات المصطنعة أكثر منه على القراءة الأولى لتعابير الوجه. من الطبيعي خلال المفاوضات، وجود أشخاص موهوبين أكثر من غيرهم في السيطرة على تعابير وجههم، ولكن على المفاوض أن يهتم بتعلم كيفية التعرّف عليها، مما يسهلعليه ترجمة ما يعنيه وجود إيماءة ما أو عدم وجودها.

تكون تعابير الوجه دائما ذات دلالة، فهي إما تعبّر عما يشعر به المحاور، وإما تكون محاولة إيحاء بما يوّد أن تظنه. وعموماً، في هذه الحالة سيكون تبدل ملامح وجهه بطيئاً، لأنه ينتجٍ عن تفكير ثم عن إرادة بتركيب ملامح وجهه. إما حين يُعبّر حقيقة عن شعور فتكون هذه العملية أسرع وأكثر حيوية لأنها تلقائية ولا إرادية قد تكون لديك هذه المَلَكَة، ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك فعليك اكتساب مَلَكَة التعّرف على معنى الإيماءات وذلك بتعلّم تفسيرها تدريجياً، علي شرط أن تكون لديك الرغبة في ذلك. كما عليك أن تتعلم أيضاً كيفية السيطرة على إيماءاتك، مع الحذر من ألا يؤدي ظهورك بمظهر الحاذق إلى خلق حذر منك وأحقاد إذا ما نجحت جيداً. وفي هذا بعد عن مجهود خلق ثقة متبادلة.

النظر

للنظر أهمية كثيرة فقد يكون من الممكن قراءة كل شيء عبر النظر، حتى مجرد منع إلتقاء النظر بين محاور وآخر فيه دلالات كثيرة. فلننظر أيضاً إلى مصطلحاته الإجتماعية وقراءاته السهلة فيما يدل عليه وما يخفيه. ولذلك، مثلما كان الأمر بالنسبة للإيماءات يجب الإنتباه إلى ما يعنيه النظر، فهو يلعب دوراً أساسياً لفهم المغزى الحقيقي لقول الآخر، فنظرة ضاحكة تناقض قولاً قاسياً، والنظرة الصارمة هي الأساس ولو كان الكلام ناعماً. وبالنسبة للكثير من المفاوضين، النظر هو الأداة الأولى في إيصال الحجج.

إن دور النظر أساسي لدرجة ننسى معه دور عناصر التصرّف الآخرى، وهذا ما يعرفه الطرف الآخر ويسعى لتحييد تعبير نظراته. في هذه الحالة لا تهتم بنظره والتفت إلى حركاته وإيماءاته فقد تكون أبلغ وأعمق في ترجمة انفعالاته، فمن الصعب عليه التحكّم بكل شيء دفعة واحدة. فإذا كان الأمر كذلك فانت أمام مفاوض مميّز ومن الأفضل أن تعرف ذلك على كل حال.

الصوت

يوجد الكلام الذي يقوله الصوت، وهناك الطريقة التي يقول بها هذا الكلام. ولا نلتفت في هذا الفصل إلى فحوى الكلام بل إلى الطريقة التي يُقال بها هذا الكلام. فعلى الرسالة التي يود إيصالها أن تكون مفهومة وواضحة وفاعلة، أي أن تكون مقنعة، وإلا انتفت الحاجة إليها، على الأقل فيما يتعلّق بالمفاوضات.

على الرسالة أن تكون مفهومة

لكي تكون رسالتك مفهومة عليك أولاً إسماع صوتك بوضوح، ويرتبط هذا بقوة الصوت والنطق والإلقاء الواضح.

قوة الصوت وارتفاعه

أنت لا تتكلم من أجل نفسك بل من أجل الآخرين. إذاً تكلم بطريقة يرتفع معها صوتك بشكل كاف ليصل إلى الآخرين بحسب حجم صالة الإجتماع وهذا لا يعني أن تصرخ بصوت عال. لدى البعض هذه الموهبة بشكل طبيعي؛ ولكن للبعض الآخر أصواتاً خافتة أو مكبوتة، ولا ينتج ذلك في أكثر الأحيان عن أسباب فيزيولوجية بل عن أسباب نفسية كالخجل أو الحياء أو التحفّظ أو عدم الرغبة في البروز، وفي هذه الحالة على المفاوض أن يفهم ما يلي: من المزعج جداً أن تقوم الأطراف الأخرى بمجهود للفهم في كل مرّة يتناول فيها الكلام، أو، وهذا أخطر، قد لا تعيره الأطراف الأخرى أي انتباه وتعتبره مُتعباً وكمية مهملة، هو وحججه.

أما علاج ذلك فيكمن فيما يلي: يجب عدم انتظار الإجتماع للبدء في زيادة قوة الصوت، فعدم اعتياد الأوتار الصوتية على ذلك يؤدي بها الى التعب بسرعة ثم إلى تهدّج الصوت ثم إلى اختفائه تماماً في بعض الأحيان، ولذلك يجب البدء بتمرين الصوت تدريجياً على زيادة طاقته بشكل يصل معه الى الطبقة الصوتية المناسبة من دون تعب، وهذا ليس بالصعب مع قليل من التمرين وهذا ما يفعله المحامون. ويجب عدم نسيان أهمية التنفّس خلال الكلام، لا تنسَ أن تتنفس جيداً وأن تستعيد أنفاسك مع كل جملة وفي كل مرّة تسمح بها تركيبة الكلام بذلك.

عبّر بجمل كلامية قصيرة ولا تخشَ الوقفات الصوتية واستفد منها للتنفس.

النطق

أنطق بوضوح وبشكل لا تختلط فيه كلماتك بعضها ببعض، ولا تخشَ أن يبطئ هذا سرعة إلقائك، فهذا أيضاً مسألة تمرين ومع قليل منه ستتوصل الى النطق بشكل واضح مع المحافظة على سرعة إلقاء مناسبة. وتذكّر بأن المهم هو أن يصل محتوى رسالتك إلى محاوريك بشكل واضح لا يحتمل اللبس. ليس المهم هنا أن تسعى للتوصل إلى إلقاء مسرحي بل إلى النطق بشكل واضح وجلي.

الإلقاء

يتكلّم البعض بشكل سريع لدرجة نخالهم معها يريدون التخلّص من عبء ما، هو عبء دورهم في الكلام، وهذا صحيح، يا للأسف. فإذا ما تتابعت الكلمات بشكل سريع فلا نتوصل معه الى فهم هذه الكلمات بسهولة، نتوقف عن الإستماع. من جهة أخرى، **فإن الإلقاء المتقطّع والمتردد يعطي الإنطباع بأن الذي يتحدث يبحث عن الكلمات الملائمة ولا يعرف ما الذي يريد قوله**. وهذا ما يسبب الضجر أو يدفع إلى استعادة الدور بالكلام.

ولهذا، فمن الضروري معالجة نقاط الضعف هذه، إذا كانت موجودة لديك، عن طريق التدرّب مع أشخاص قريبين منك وذلك قبل المفاوضات، وإلا تسبب هذا في ضياع جزء كبير من حظوظ النجاح.

إن نقاط الضعف هذه قد تكون ناتجة أيضاً عن توتر عصبي مرحلي ناتج بدوره عن عدم الثقة بالنفس. فإذا ما وُجدت لدى محاورك فعليك التصرّف بطريقة تريح جو الإجتماع، وعليك، فيما يتعلّق بك، تفاديها عن طريق الإرادة والتمرين.

على الرسالة أن تكون واضحة ومفهومة

يجب طبعاً وضع الكلمات التقنية جانباً أو شرحها إذا ما دعت الضرورة إلى استعمالها. كما يجب أن يكون الحديث مفهوماً من محاوريك، وليس في هذا انتقاص من قيمتهم فالمحاسب يستخدم مصطلحات قد تكون غير مفهومة بالنسبة لكيميائي، والعكس صحيح.

إن المقصود بالرسالة المفهومة هنا هو الكلام المحكي وما يتناسب فيه مع الجمل المكتوبة من فواصل ونقاط أو مع ما تحته خط للفت الإنتباه.

فمقابل النقاط والفواصل توجد فترات الإستراحة الكلامية، فإنت **بحاجة أن تتوقف للتنفس**. وهكذا تكون وتيرة خطابك. وإذا أردت أن يفهمك محاوروك ــ وكيف لا تريد ذلك؟ ــ **فاترك لهم وقتاً كافياً لتصنيف وترتيب ما تقوله في أذهانهم**، وإلا فقدوا التركيز. وليكن هناك نوع من الفواصل والنقاط الصوتية الملائمة على شكل توقف صوتي، ولكن مع الإنتباه على ألا تطول مدة التوقف وإلا استفاد أحدهم من هذا التوقف ليستعيد مبادرة الكلام.

التنويع

كذلك، من أجل تفادي الرتابة ومن أجل لفت الإنتباه إلى ما يهم، تمرّن على تبديل نبرة صوتك:

- زيادة أو خفض قوة الصوت،
- تسريع أو تخفيف سرعة الإلقاء،
- إستخدام الصمت في الوقت المناسب من أجل خلق حالة ترقّب،
- عدم التردد في تكرار ما هو مهم.

على الرسالة أن تكون فاعلة

بالإضافة إلى القيمة المنطقية أو العاطفية للحجج المعطاة، هناك "موسيقى" الصوت التي يمكنها مثلاً أن تضفي جواً حميماً أو بارداً، مهتماً أو لا مبالياً. كما هناك التقطيع الذي يضفي نوعاً من الوزن بمفهومه الشعري والخطابي على ما يُقال.

عليك إذاً أن تستخدم هذه الوسائط، ولكن من دون مبالغة، من أجل التأثير على مخيلة محاوريك. ركز على بعض الكلمات لإعطائها قيمة أكبر وأترك قلبك يرافق منطقك في الكلام.

لكل شخص طريقته والتي يعتبرها طبيعية في الإتصال بالآخرين: **ليس المطلوب تغيير هذه الطريقة** — إلا فيما ندر — بل إتحافها بشكل ما بكل هذه الزوائد التي تضفي عليها قوة إقناع أكبر. مع قليل من التمرين، ستجد حتما ما يتناسب منها مع أسلوبك الخطابي. ومن الضروري أن تتناسب مع أنفعال صادق وإلا بدت خاطئة وسببت السخرية من قبل محاوريك، ليس المطلوب هنا تعلّم التلاعب بالآخرين بل السعي إلى التعبير عن مشاعر شخصية بشكل أفضل تتوصل معه الى دفع محاوريك لمشاطرتك هذه المشاعر.

خاتمة حول الشخصية

على المفاوض العناية بشكله العام، فمهما كان الرأي، فإن الطرف الآخر **يميل إلى عدم احترام حجج وأقوال شخص يهمل هندامه وشكله العام**، أو يبعث هذا الهندام على الشك والحذر. قد يكون في هذه النظرة خطأ معيّن، ولكن الطبيعة البشرية هي هكذا، إنها بحاجة إلى تماسك ما بين الأقوال والأفعال والتصرفات.

كذلك، ينعكس تصرّفك على تصرف محاورك، فإذا ما حافظت على هدوء أعصابك وعلى اللياقة، سيكون من الصعب عليه التهجم عليك وستفرض عليه احترام اللياقة بدوره.

إن الأطباع والأساليب والمواقف تترابط فيما بينها لتتحكم بتصرفاتنا، فالطبيعة الإنسانية معقدة بطبيعتها ومتنوعة، ولكن هذا هو الذي يعطي قيمة للمجهود الذي يجب القيام به لتخطي عوائق تنتج عن اختلافات الشخصية. يعطي التفاوض للطبيعة الإنسانية فرصة للتعبير عن أشكالها المعقدّة بالشكل الأنسب.



5 ـــ الحالات الصعبة

من البديهي أن تبرز خلال المفاوضات حالات صعبة وغير متوقعة على الرغم من التحضيرات ومهما كانت دقتها فأنت لن تكون في منأى عن هجمات محاوريك، كما أن نجاحك غير مؤكد بالضرورة على الرغم من تأمينك المسبق لكل شروط النجاح. إذ يطغى على المفاوضات في أغلب الأحيان طابع تغلّب المشاعر وقد تغيب عنها اللياقة، وهي جزء من عالم العلاقات الإنسانية الذي لا يخضع لقواعد ثابتة تسمح بتوقّع كل ما سيحدث.

ما هو أولاً تحديد الحالة الصعبة خلال المفاوضات؟

إنها اللحظة التي لا نملك خلالها جواباً حاسماً مباشراً، مهما كان تحضيرنا المسبق للملفات التي بحوزتنا حول المفاوضات.
في الهجمات الكلامية التي سنتعرض لها طابعان: طابع يُراد منه أن يكون عقلانياً وطابع تطغى عليه المشاعر. قد يتحول الخطاب ذو المحتوى العقلاني إلى خطاب يطغى عليه الإنفعال بسبب لهجة أو أسلوب الخطيب.

إن الحالات الصعبة جزء من المفاوضات، ويجب الإعتياد على التعامل معها. فالحالة الصعبة تتأتى قبل كل شيء من صعوبة القبول بوجود الآخر. لقد رأينا أعلاه أن قبول مبدأ المفاوضات يؤدي تلقائياً إلى الإقرار بوجود الآخر، وبنفوذ الآخر. ولا يهم إذا حدث هذا القبول

عن رضى أو على مضض، فهذا أمر ثانوي، حتى لو كانت المفاوضات ذات طابع عنيف، فإن مجرد الكلام مع الآخر هو اعتراف به.

والإعتراف بالآخر المحاور هو اعتراف ضمني بوجود توقعات وحاجات لديه، مهما كانت وسيلة التعبير عنها. ومن الصعب، إجمالاً، وهذا يُفسر العدوانية التي ينتج عنها نشوء حالات صعبة. من هنا أهمية معرفة هذه الحالات الصعبة "التقليدية"، مثل عملية "إفراغ الجعبة" التي سبق ذكرها، والتي يجري فيها التعبير عن فكرة واحدة بالنتيجة: لماذا لا يستحق الطرف الآخر الإعتراف به، ولكن، مع شرح السبب الذي يدفع إلى الإعتراف به على الرغم من هذا. وتلعب هذه الحالات دور صمامات أمان، ويجب عدم السعي الى تعطيل هذا الدور.

من هنا أيضاً أسف البعض حول الجو الذي يخيّم على مفاوضات ما، لدرجة احتقار تصرّف المشاركين فيها الذين يجادلون وكأنهم في سوق ويتصادمون ببدائية. في الحقيقة، إن منطقنا يرفض الإعتراف بالفكرة التالية: **ليست المفاوضات بمشاورات، فهي تخضع لقواعد أخرى، أقل عقلانية ظاهريا ولكنها جزء من الطبيعة الإنسانية.**

لن نعود هنا للتطرق الى الحالات الصعبة "التقليدية" التي سبق ذكرها، إذ توجد حالات صعبة أخرى كثيرة تبرز فجأة خلال المفاوضات، وتهدد المفاوض بفقدان توازنه البياني. وبحسب مواجهته لهذه الحالات الصعبة، يتوجه المفاوض نحو النجاح أو الفشل الذريع. وسنعالج هذا الموضوع أولاً عن طريق إبراز كيفية تفادي ظهور "الأفخاخ" التي تشكل الحالات الصعبة. ثم نرى كيف يمكن التخلّص من هذه الحالات إذا لم نتوصل الى تفادي الوقوع فيها. وأخيراً سنتطرق إلى خاتمة المفاوضات، وهي مرحلة صعبة بطبيعتها ويجب أن تحظى بكل اهتمامنا.

تفادي "الأفخاخ"

هناك نوعان من الأفخاخ: التي يسببها الطرف الآخر والتي نسببها لأنفسنا، وهذه هي الأخطر، لأن المفاوض قليلاً ما يعيها.

يحاول الطرف الآخر وضع أفخاخ مع نيات تكتيكية تتلخص بنية السيطرة على الموقف:

* يحاول خلق شعور بالذنب لديك.
* يسعى لإفقادك هدوء أعصابك.
* يدفعك لقول أكثر ما تتمنى قوله.
* يريد إسكاتك.
* يحاول تغيير مجرى المفاوضات، وقد يكون هذا بنيّة سيئة.

إذا شعرت بهذه النيات المبيتة من خلال كلامه، فيعني هذا أنه يسعى لنصب فخاً لك. كن حذراً واعلم كيفية تفادي هذه الهجمات كما هي مشروحة في ما يلي.

<u>محاولة خلق شعور بالذنب لديك، أو الحكم على نياتك.</u>

مثلا:

"أنت لا تهتم بمصلحة شعبك، كل ما يهمك هو اعادة انتخابك!"

"ان طرفكم لا يهتم بالسلام كل ما يهمكم هو تحقيق نصر اعلامي"

"أنت لا تهمك مصلحة الآخرين، كل ما يهمك تحقيق الأرباح الطائلة!"

"تريد بيعي معدات غير ملائمة؛ المهم بالنسبة لك قبض عمولتك!"

"لقد وعدتني حين تحدثنا هاتفياً بطلب شراء هذه البضائع؛ إنه ابتزاز الآن، أنت تسعى لإفلاس شركتي!"

"إعادة تنظيم عمل المؤسسة يُراد منه فقط تسريح العمال ورميهم في الشارع!"

"أنت وعدت بلدي بشحن معدات تساعدنا على مواجهة هذه الأزمة."

في حالات تقديم أحكام على النيات، التي يفترض أنها مبيتة، ليس المهم صحة ما يُقال، فهناك تأكيد أو نفي دون إثبات أو برهان. ولا يستطيع المحاور الذي توجّه اليه هذه التهم إن يُثبت أن ما يقوله الآخر خطأ. فالحكم على النيات يستعين في الأساس بالرأي العام، ولو كان غير حاضر في المناقشات، كما يهدف الى الضغط على الطرف الآخر لدفعه إلى تبديل تصرّفه أو لتقديم تصريحات أخرى للدفاع عن نفسه. ولا تفيد في هذه الحالة الإحتجاجات من نوع "لا أسمح بهذه الإتهامات، إسحبها فوراً"، فهي تؤدي فوراً إلى تصادم مباشر قد يكون مقصوداً أولاً من الطرف الآخر، ولكنه على كل حال لا يستطيع التراجع خوفاً من فقدان مصداقيته.

أما الرد الأفضل فهو الذي يعطي الإنطباع بأنه لا يعير كبير أهمية إلى هذه الإتهامات، وإلى القيام بهجوم مضاد فوراً بإطلاق أحكام على النيات بالمستوى نفسه على الأقل. حتى لو آلمك التجريح من الطرف الآخر، يجب ألا تُظهر له ذلك وإلا كان هذا دعوة له للإستمرار. يجب على العكس أن تظهر له أن هجومه لم يؤدِ الى نتيجة ولم يغيّر من إصرارك وحزمك.

"أنت لا تعرف ماذا تقول! وهذا يدل أنك لا تملك حججاً كثيرة. إنه فعلاً تصرف غير مسؤول. وأنت لا يهمك أبداً مصير هذه المؤسسة".

فإذا استمر، يجب معاودة الرد بالأسلوب نفسه. طبعاً، يجب إيقاف هجومك حين يتوقف، ليس المقصود الدخول في مهاترات لا طائل منها بل العودة إلى صلب الموضوع.

محاولة إفقادك هدوء أعصابك

إذا ما توصّل إلى إثارة غضبك يكون قد حقق هدفه، إذ في لحظات الغضب يفقد الإنسان السيطرة على ما يقوله، أو على ما يُفكّر به، وهذا أخطر. لذلك، فإن أهم هجوم مضاد هو في عدم الإنسياق إلى الغضب، مهما كانت درجة إثارتك. حافظ على هدوئك وتنفس... ثم تنفس... جيداً. ففي هذه الحالة، هو الذي يفقد أعصابه. كلما أثبتّ رباطة جأشك وتصميمك، ضعفت سيطرة الطرف الآخر على هجومه.

> تذكّر أن ليس المهم المعنى الحقيقي للكلمات في هذه المرحلة من المفاوضات، فلا تعلّق أهمية كبرى على ما تعنيه، فهذا جزء من اللعبة التي تسمع فيها جملاً جاهزة تخطاها الزمن.

مهما كانت درجة غيظك عليك أن تعلم أنه يجب تفادي الوصول إلى الدرجة القصوى، حيث لا يعود يوجد مخرج إلا إنقطاع المفاوضات. في كل الأحوال، يجب عدم قبول الإهانة أو التجريح، إذ لا يمكننا التفاوض مع شخص لا نحترمه. ولكن من النادر ألا يوجد، حتى في صفوف الطرف الآخر، شخص أو أكثر يمكن الإعتماد عليه من أجل تخفيف حدّة التوتّر. أما إذا لم يكن ذلك ممكناً، فمن الأفضل تعليق الجلسة من أجل تهدئة النفوس. وإذا عاود التهجّم عليك فقم برد مماثل. عليك أن تكون أكثر إصراراً من محاورك، إذ يجب أن

يعلم ويشعر بأنك لن تفقد السيطرة على نفسك: فهذه هي الوسيلة الوحيدة لدفعه إلى التخلي عن محاولاته.

إن هذه الطريقة نادرة في المفاوضات التجارية، ولكنها موجودة لدى بعض السياسيين وخلال التفاوض النقابي.

دفعك للكلام أكثر مما ينبغي

إحذر من التحديات ومن التحرشات المموّهة نوعاً ما! هنا أيضاً قد يكون الفخ منصوباً بشكلٍ واعٍ وقد لا يكون، ولكن هذا لا يمنع فاعليته. إذ من المغري غالباً الرد على التحدي حين يكون الشخص واثقاً من فعله، ويقول في قرارة نفسه: "إنتظر! سوف ترى!" وهنا يقع في خطأ الإستفاضة وإعطاء معلومات أكثر مما ينبغي، فيستفيد منها الطرف الآخر فوراً. لا تضعف إذاً أمام إغراء النصر السهل، إذ قد تدفع ثمنه غالياً في ما بعد.

مهما كانت المغريات، حافظ على رباطة جأشك ولا تقل أكثر من الحد الأدنى اللازم. من الصعب الإعتراض على ما جرى تأكيده بشكل بسيط، فبساطة التعبير تعطي للتأكيد كل القوة الكافية.

محاولة إسكاتك

في بعض الأحيان، قد نتفاجأ بعنف أو بالطابع غير المنتظر لبعض الهجمات: وفي أغلب الأحيان، يكون هناك من الطرف الآخر خداع مبطّن بجمل تبدو نهائية وأكيدة وتسبب القلق ضمناً: "بما أنه قال ذلك بهذه الطريقة، فهذا يعني أنه متأكد مما يقوله! إنه يملك عناصر لا أعرفها...". النتيجة هو أنه يكون قد توصّل إلى مأربه: دفعك للتراجع

والسكوت وترك المبادرة له. وهذا ما يُسمى بالتشويش، ويجب أن تتفادى الإنجرار إلى ذلك.

أمام البائع الذي يُعلن عن وجود مميّزات استثنائية، أمام المشتري الذي يعلن أن أسعارك أغلى بنسبة 20% من أسعار منافسيك.

أمام ممثل العمّال الذي يؤكد بأن مرتبات الشركة هي أقل بكثير من المعدّل العام.

حين يبادرك المفاوض بالقول أن سياستك تساهم بتأجيج الصراعات ودعم التطرف إلخ...

ابق على برودة اعصابك ولا تقع في فخ التشويش، عندئذ هو الذي يقع في الفخ الذي نصبه. أظهر، على كل حال، بشكل واضح أنك غير مستعد للتأثر بما يقوله. أعد صياغة ما يقوله طالباً منه إثبات ما يؤكده، وسترى بأنه لا يستطيع ذلك إجمالاً. إما إذا ما توصّل إلى إثبات ذلك، فأنت الذي تصبح في وضعية سيئة، وسنرى لاحقاً كيف السبيل لمواجهة ذلك. ولكن، إذا كنت قد حضّرت مفاوضاتك بشكل جيّد، فمن النادر أن تضطر إلى مواجهة هذه الحالة.

تغيير مجرى المفاوضات

من أجل التفاوض بصدق، يجب أن تتابع الأطراف بعض الأهداف المشتركة حتى لو كانت عامة جداً. كما يجب أن تملك الأطراف الرغبة في التوصّل إلى حل مقبول للطرفين، وإلا كانت المفاوضات عبارة عن هدنة أو توقف مرحلي الهدف منه نقاش عقيم قبل العودة إلى القتال حتى إفناء الآخر.

هل يمكن التفاوض حول مسائل إجتماعية مثلاً مع رجل "ثوري" يعتبر أنه يجب تدمير تركيبة المجتمع نفسها؟

الجواب هو طبعاً بالنفي، ولكن في أغلب الأحيان قد تكون بعض الأطراف الاجتماعية حليفة مرحلية أو دائمة لهذا الثورة من دون أن تشاطره بالضرورة طروحاته، على الرغم من إصرارها على مشاركته في المفاوضات. في هذه الحالة ليس المطلوب الرد على سوء نية من الطرف الآخر بل على تناقض جوهري أنه سيحاول معارضتك بشكل منهجي لأسباب واضحة، كلما سنحت له الفرصة بذلك، لذا تحاشَ الإنزلاق معه إلى مناظرة لا يمكنها إلا أن تنحرف نحو الخلاف الإيديولوجي، وتبعد المتفاوضين عن السعي إلى حل المسألة المطروحة. ولكن، من جهة أخرى،لا تتوانَ، كلما سنحت لك الفرصة، عن تعميق الهوة التي تفصله عن حلفائه الظرفيين: إلعب لعبة من يريدون "الإصلاح" إن مواقفه المتطرفة ستسهل عليك هذه المهمة. قل في قرارة نفسك ليس من الضروري الإجابة على ما يقوله في كل مرة يتناول فيها الكلام، وإنه يثير في أغلب الأحيان شركاءه أكثر مما يثيرك. اتخذ فيما يتعلق به موقفاً واضحاً من دون الوصول إلى حد تجاهله تماما: أرفض المشاركة في مناظرة مستحيلة؛ لكن كن منفتحاً في كل مرة تسنح فرصة لذلك، ولكن من دون الظهور بمظهر من يسعى للمسايرة، لأن في هذا ما يزيد من حذره.

من النادر أن نجد مرادفاً لهذه الحالة في المفاوضات ما عدا المفاوضات الإجتماعية. ولكن، هذا لا يمنع أن يكون هناك متطرفون في أمور أخرى كالأمور التجارية مثلا، وفي هذه الحالة، عليك بمعالجتهم بالطريقة المشروحة أعلاه.

تجنب الدخول في مناظرات إيديولوجية خلال المفاوضات السياسية.

الإفخاخ التي ينصبها المفاوض لنفسه

أحياناً، ينصب المفاوض أفخاخاً لنفسه قد تؤذيه أكثر من الأفخاخ التي ينصبها له الآخرون. ينتج هذا أولاً عن نقص في تحضير المفاوضات وعدم تقدير الحجج والرد عليها. ثم، لأن المفاوض لم يحضّر نفسه كما يجب للعب الدور المطلوب منه.

ليس المفاوض بشخص ساذج ولا بشخص متسرع. إنه واثق بما فيه الكفاية من نفسه من دون مبالغة ومن دون سوء تقدير. كما أنه يعرف بأن عليه احترام عدد معيّن من القواعد.

تبرز "السذاجة" حين يود المفاوض أن يكون نزيهاً أكثر من اللزوم، في وقت يمتاز فيه موقف الآخر بالحذر.فحين يقول،، صاحب كراج تصليح سيارات في كل صدق مثلاً لصاحب سيارة: "يُكلف تصليح سيارتك ما بين 700 و1000 دولار"، يفهم صاحب السيارة أنها ستكلفه السعر الأعلى أي 1000 دولار، وقد يسلّم في هذه الحالة سيارته للذي يقول له مثلاً: "يكلّف تصليح سيارتك 900 دولار".

إذاً، لا تكن ساذجاً وخذ دائماً بعين الإعتبار تأثير تصريحاتك، التي تتوخى أن تكون صادقة تماماً، في أجواء حذر مستمر من الطرف الآخر. كما عليك تفادي عرض الأمور بشكل قاسٍ إذا ما كان هناك طريقة عرضٍ أخرى حول الفكرة نفسها، لا تدفع نحو تفجير الموقف. فلا تقل مثلاً خلال مفاوضات اجتماعية حول إعادة ترتيب أوضاع شركة أو ادارة ما. "نحن مضطرون لتسريح 20% من العاملين" بل قل" "نحن نكافح لانقاذ وظائف أكثر من 80% من العاملين". ولا تقل خلال مفاوضات "نحن مضطرون للحصول منكم على كذا تنازل. بل قل "نحن نكادح لكي تمنحونا كذا وكذا".

أما التسرّع فقد يدفعك، إنطلاقاً من قناعتك بصوابية طروحاتك في الأساس، إلى التصريح أكثر مما يجب والتفوّه بكلام غير مدروس يفنّده الطرف الآخر بسهولة، او التفوّه، عن غير قصد، بكلام جارح للطرف الآخر مما يجعل النقاش عدوانياً من دون داعٍ. لا تتفوه بكلام دون أن تكون واثقاً مما تقوله. كذلك، لا تدفع بالطرف الآخر إلى المواجهة. وخاصة لا تحاول إقناعه بأن"فعله خطأ" بل برهن له عن حسنات ما تقوم به "بالنسبة له".

طبعاً ليس كل شيء بممكن، ولكن إعلم بأن الممكن أوسع مما يُعتقد. ومن **غير المقبول القول: "لن يقبلوا بهذا أبداً"**، فنقص الثقة بالنفس وبقوة الحجج المقدمة يؤدي الى طرح أهداف أقل من اللازم. كذلك قد يكون هناك نقص في التحضير، فالأهداف وحدودها القصوى والدنيا قد تكون متواضعة من دون تحديد الخط الأقصى الذي يمكن الوصول إليه. وهذا مؤسف، خصوصاً إذا جرى تعويد المحاورين على هذا النوع من التصرّف.

من جهة أخرى، يجب أن تكون ثقتك بنفسك واقعية وأن تأخذ بعين الإعتبار ميزان القوى الموجود. وعلى هذا الصعيد أيضاً، يُدفع ثمن الأوهام غالباً، فهي تؤدي إلى تصرفات جامدة أكثر من اللزوم تهدد النجاح المطلوب الذي هو الحل المقبول من الطرفين.

تحدثنا في الفصول السابقة عن القواعد التي يجب احترامها، ونذكّر خصوصاً بالنقطة التالية: حين يظهر عنصر جديد في المناقشة، يجب العمل على دراسته من كل جوانبه وانعكاساته على المدى القصير والمتوسط والبعيد، ويحصل هذا في أغلب الأحيان بواسطة التحليلات والدراسات والحسابات. لا تتوهم بأنه من الممكن إجراء حسابات معمقة او دراسة العوامل المحيطة بالعنصر المستجد مع الإستمرار بالتفاوض، فاحتمال الخطأ كبير حتى لو تعلّق الأمر بعمليات جمع

ـــ إنهاء المفاوضات يفترض ضمناً الإعتراف بوجود نقاط خلاف لم تجد حلاً. ويجب القيام بذلك من دون عدوانية ومن دون لبس ومن دون اتهام الطرف الآخر: إنه نوع من تصنيف للمواضيع وخطة عمل للمستقبل وليس إتهاماً.

ـــ إذا ما تمحور الإتفاق حول أفكار قدمتها، فلا تظهر فرحة انتصار بل إعمل على مشاركة الآخرين بصوابية القرارات المتخذة. عليك إبراز التنازلات المتبادلة التي تم تقديمها من الطرفين، فهي تُظهر روح التفاهم الذي ساد المفاوضات.

ـــ كلما كانت الإتفاقات المرحلية واضحة كان الإتفاق النهائي واضحاً.

ـــ انتبه إلى عملية "تفريغ الجعبة" في نهاية المفاوضات، فهي قد تؤدي الى توتّر الأجواء إذا ما جرى الرد عليها بعنف، وقد تؤدي الى تدمير كل ما تم التوصل إليه بعد جهود طويلة.

ـــ عليك إبراز ما تم التوصل إليه حتى تلك اللحظة وأهميته بالنسبة للقليل الباقي. وبحسب الظروف، عليك تقدير ما إذا كان يستحسن التوقف أو الاستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار خطر تراجع الطرف الآخر عن أمور سبق الإتفاق عليها.

ـــ لا تكتفِ بما يُقال بل اعمل على الكتابة واطلب حتى التوقيع. إحصل على اتفاقات موقعة من جميع الأطراف، ولا تتهاون بهذه النقطة. إهتم بشكلٍ كبير بطريقة كتابة محضر الإتفاقات لتتلائم مع ما تم التوصل إليه فعلاً.

ـــ إحترم كلمتك وتوقيعك، فأنت تجبر الأطراف الأخرى على فعل الشيء نفسه.

ـــ في بعض الحالات لا يمكنٍ الحصول على اتفاق مكتوب، ففي حالة وجود تسريح لعمال مثلاً ولو لضرورات حتمية، لا يمكنك

الطلب من الممثلين النقابيين مثلاً التوقيع على هذا الموضوع كذلك الامر في المفاوضات السياسية في حال وجود خطة تراجع عن بعض المطلب من قبل احد الاطراف او التخلي عن احد الحلفاء، فلا يمكن طلب التوقيع على اعتراف بذلك، إكتفِ بهذه الحالة بعدم ممانعتهم، وخذ بعين الإعتبار ضرورة حفظ ماء الوجه بالنسبة للمفاوض أمام الأطراف التي يمثلونها.

— حين تنتهي المفاوضات، لا تتأخر في الصالة وقتاً طويلاً، إنسحب بتهذيب وبشكل لائق. لماذا؟ لأنه في هذه اللحظات يُخشى قول أشياء قد تدمر في لحظات مجهود ساعات بل أيام. عدا عن إمكانية بروز أحقاد مكبوتة تعيد طرح الأمور الى بساط البحث من دون طائل.

* * *

يتطرق الفصل التالي إلى بعض الأدوات التكتيكية التي تكمّل ما تم عرضه حتى الآن.

تذكّر المبدأ المعروف: أهم طريقة للدفاع هي الهجوم. وليس المقصود هنا مواجهة عدوانية بل مواجهة أفكار وحجج ومشاعر، والوصول عبرها الى تطوّر متبادل.

6ـ عشرون خطة تكتيكية في المفاوضات

إن التكتيك بمفهومه العملي هو وسيلة للوصول إلى الهدف الاستراتيجي عن طريق التنفيذ المرحلي الذي يتلاءم مع ظروف الخطط الاستراتيجية.

يجب دائماً الإستعانة بالتكتيك لأنه يجب التحلي بالتواضع الكافي للاعتراف بأنه مهما كانت درجة التحضيرات فلا يمكن استباق كل شيء لأنه قلّما تسير الأمور حسب الخطط الموضوعة سلفاً.

ويعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل منها:

ــ سوء تقدير بعض المعطيات أو نسيانها أو المبالغة في تقديرها.

ــ أخطاء في التنفيذ تسيء إلى التقدم المتوقع.

ــ عوامل خارجية طارئة تعطّل بعض الاستعدادات.

يجري الإعلان عن النهج العام ويجري شرح الإستراتيجية من أجل تبريرها، **إنما يبقى التكتيك سرّياً لأن هذه السرية هي شرط نجاح التكتيك**. إن اختيار تكتيك خاص يعتمد على الفكرة التي تكوّنها في لحظة معيّنة أمام عدد من العناصر.

ــ أهمية الهدف: بحدّ ذاته أو بالنسبة لمجموع العناصر.

ــ المفاوض الآخر: سلطته، قوته، تصميمه، شخصيته، نقاط قوته ونقاط ضعفه.

ــ الذات: القوة، الإرادة الذاتية، نقاط القوة ونقاط الضعف.

ــ الجو العام.

ــ الوضع الحالي.

هذا هو التحديد العام للتكتيك وهو لا ينحصر في المفاوضات بل ينطبق أيضاً على شؤون إدارة المؤسسات والدول والتجمعات الادارية الكبرى.

لماذا التكتيك في المفاوضات؟

بما أن المفاوضات تهدف إلى الوصول عن طريق الحوار والنقاش إلى حلّ معقول ومقبول من الأطراف المشاركة، فقد يتساءل البعض عن جدوى التكتيك في هذه الحالة والذي يفترض نوعاً من التحايل على الآخر.

إن التساؤل في محله ولكن يبقى التناقض ظاهرياً فقط، إذ توجد أربعة أسباب تبرّر اللجوء إلى التكتيك من دون الشعور بالذنب على هذا الصعيد، وهذه الأسباب هي:

1 ــ أنه لا يوجد في المفاوضات، كما ورد في بداية هذا الكتاب، أي أمر بريء. **وضع كل الأوراق على الطاولة منذ البداية هو تصرّف فيه الكثير من السذاجة، ويمنح المزيد من القوة للمفاوض المواجه من دون مقابل**. فلنكن واضحين:

ينبغي ألا تكون المفاوضات عبارة عن مسايرة للطرف الآخر. وإذا كان التصرّف بودّ وانفتاح يشكّل مدخلاً جيداً للمفاوضات فإنه لا يعني مطلقاً الإبتعاد عن الحزم والإصرار. وإذا كان المراد هو التوصل إلى تحقيق نقاط معينة فينبغي أن يقبل الآخر بالتنازل عن هذه النقطة أو تلك، ولن يتحقق هذا الأمر من دون صراع معيّن مهما كان شكله. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب في المقابل مراعاة حساسية الطرف الآخر، فحين يتم طرح مطلب واحد من دون أن يكون قد تم تحضيره سيقابله ردّ فعل رافض من الطرف الآخر، ولهذا يجب استخدام التكتيك عن طريق تحضير الطرف الآخر لتقبّل النقطة المقصودة.

2 ــ في بعض الأحيان، قد يكون المفاوض من دعاة الحلول القصوى، خاصة في حالة المفاوضات الاجتماعية او النقابية. وقد يجري في أغلب الأحيان اختيار ممثل الأطراف الأخرى بسبب شخصيته وتمسكه بالمبادىء التي يجري الدفاع عنها. في هذه الحالة ليس من السهل التفاوض مع شخص لا يرغب في التنازل عن شيء إنطلاقاً من قناعته الراسخة بصوابية مطالبه. كما ان التكتيك يكون ضرورياً جدا ليس لإقناع هذا النوع من الأشخاص، بل للتوجه عبره إلى الأطراف الأخرى التي قد لا تشاطره رأيه بالضرورة، والعمل على إقناعها بحلول مقبولة، دون أن تُتّهم بالخيانة أو بالتفريط بالمطالب المبدئية.

ويجب ألا ننسى دعاة الحلول القصوى في الأوساط المالية أو التجارية أو حتى التقنية، وفي بعض الأحيان في حقول السياسة.

3 ــ إن الطبيعة الإنسانية مبنية على العاطفة والمنطق، وتغليب العاطفة في مفاوضات ما يؤدي إلى فشلها وإلى الإنتقال إلى مواجهة قد تكون عنيفة. ولا تكفي الحجج المنطقية لتفادي ذلك. فدور التكتيك هنا هو في مساعدة الأطراف المشاركة في المفاوضات على تفادي الإنزلاق نحو العاطفة، والأخطر نحو هيمنة العاطفة كلياً على أجواء المناقشات. من هنا يجب اللجوء إلى التكتيك بغية إعادة النقاشات إلى الوقائع العملية.

4 ــ من الضروري معرفة مختلف وسائل التكتيك لأن بإمكان الطرف الآخر استخدامها لمصلحته ولذلك يجب السعي إلى درء تأثيرها.

ليس التكتيك إذاً بحد ذاته هدفاً، بل وسيلة لنقل المفاوضات إلى حلبة لا تمنعها من التقدم. وهي مراحل الأزمة من أجل وضع كل ما لا يتعلّق بالوقائع جانباً.

وفيما يلي بعض الإمكانيات المتوافرة والتي يجب اختيار المناسب منها بحسب ظروف كل مفاوض، وهي على شكل حوارات يدور بعضها حتى في إطار "**عائلي**"، وفي هذا دلالة على إمكانية الإستفادة بشيء منها بين الأفراد القريبين، والأسماء المعطاة لعمليات التكتيك ليست إلاّ لتسهيل تذكّرها.

يمكن اختصار هذه الامكانيات بخمس اهتمامات:

1 ــ تحضير المعلومات والحجج. (المحاجة)

2 ــ تفادي المحاورين.

ليس للمتحاورين خلال المفاوضات الاهتمامات نفسها. فعلى سبيل المثال، خلال مفاوضات تجارية يتوجه اهتمام البائع نحو تحقيق أرقام مبيعات ونسب أرباح معينة، بينما يتوقع المشتري تحقيق التوفير وزيادة الانتاج. ولا يكون الواحد منهما على استعداد لقبول ما يناسب الآخر كما هو. ثم حين يدخل الإنفعال يرتفع بينهما حائط من الريبة والشك. اما خلال مفاوضات سياسية فإن هاجس انعكاس النتائج على صورة المتفاوضين لدى الرأي العام قد تكون مشتركة (او قد لا تكون كذلك في حال تواجد نظام ديكتاتوري شمولي). لقد سبق أن جرت الإشارة إلى ذلك، وما يهم الآن هو المبادىء الإستراتيجية الصالحة خلال كل مواجهة بين الأفكار، حين يسعى المرء الى فرض وجهة نظره فيحب: أو على الأقل الدفع نحو أخذها بعين الاعتبار.

3 ــ محاولة فهم لعبة الآخر قبل كشف أوراق لعبته.

4 ــ اختيار الوقت المناسب والوسيلة المناسبة لقول ما يُراد إيصاله.

5 ــ الاحتفاظ دائماً بمخزون من الحجج، وإفهام ذلك في الوقت المناسب للطرف الآخر.

وتجيب التكتيكات التالية على هذه الإهتمامات:

1 – الورقة المخبأة

"يجب ألاّ نسمح أبداً للطرف الآخر بمعرفة ماذا سنفعل، ولكن الأهم ألاّ نسمح له بإدراك ما الذي لن نفعله. إذاً بإمكان المفاوض أن يكون واضحاً وصريحاً حول كل شيء تقريباً، ولكن يجب ألاّ تُعرف مسبقاً قراراته النهائية".

إحتفظ دائماً بحجج إضافية وقل انه ليس من الضروري ألاّ تفيد بشيء إنطلاقاً من أنه قد تمّ التوصّل إلى النتيجة المتوخاة. ليس تسجيل النقاط هدفاً بحدّ ذاته.

2 – حالة الترقّب

المقصود بهذه العملية وضع الأطراف الأخرى في حالة ترقّب بعد إعلان ما، وتركهم يكشفون نواياهم الحقيقية حول الموضوع المطروح من دون نفي أو تأكيد أية تعليقات. فالصمت والإنتظار يعطيان المبادرة للطرف الآخر الذي يحاول طبعاً الإستفادة منها، ولكنه حين يفعل ذلك يكشف أوراقاً لم يكن ينوي كشفها في الأساس. وفي تكتيك الترقب جواب على الورقة المخبأة.

ولكن ما العمل إذا ما جعلنا الطرف الآخر في "حالة ترقب"؟

يكمن الجواب في تجربة أحد المفاوضين الكبار مع الصينيّين المعروف عنهم حنكتهم في المفاوضات وفي استخدام تكتيك الترقّب، إذ بقي هذا المفاوض في غرفته في الفندق لمدة ثمانٍ وأربعين ساعة رافضا التفاوض مع الموظفين الصينيين: ثم وقّع في آخر لحظة بعد أن أخّرت السلطات إقلاع طائرته.

فالجواب هو التالي: "الردّ بالأسلوب نفسه وأكثر، إذ يجب "المحافظة" على هدوء الأعصاب. فحين ينتظر الطرف الآخر فقدان أعصابك

والقيام بأخطاء، يكون ردك بالهدوء وإظهار عدم اكتراث بمرور الوقت فتثور أعصابه هو بسبب فشله وقد يقدم على القيام بخطأ ما. في أسوأ الأحوال يكون في هذا دافع له لتبديل تكتيكه والعودة الى الحوار الجدّي.

3 ـ الطلائع

إنه التكتيك الذي يعتمد على اللجوء الى سلسلة من المفاوضين المتتالين قبل الوصول الى المفاوض الرئيسي، بحجة كسب الوقت أو المفاوضة المسبقة على جانب تقني أو مالي أو غير ذلك. في الحقيقة يكون دور المفاوضين الأوائل هو التوصّل إلى أكبر قدر من التنازلات الجزئية بمعزل عن الطرح الشامل، وفي الوقت نفسه يسمح بالحصول على معلومات ثمينة حول الحدود الحقيقية لنوايا الطرف الآخر. إنها طلائع تستكشف الميدان وتحضّر عمل المفاوض النهائي. وتبرز فوائد هذا التكتيك خصوصاً حين يكون هناك حاجة لكسب الوقت والحصول على معلومات أوفى. إنها طريقة كثيرة الإستخدام في المفاوضات الدولية، لدرجة أصبحت معها أشبه بالقاعدة.

إذا كنت في مواجهة حالة كهذه يجب أن نتذكّر ما يلي: المفاوضات مسألة سلطة، **فيجب عدم المفاوضة ورفضها مع من لا يملك القرار**. كما يجب رفض المفاوضة حتى مع من لا يملك صلاحية المفاوضة حتى النهاية فلا تبدأ بها قبل التأكد من السلطة الفعلية لمحاورك: هل يملك سلطة توقيع اتفاق شامل ونهائي أم لا؟ طبعاً، يجب الإبتعاد عن الردّ العدواني: تأسّف على عدم إعطائهم الوسائل للمفاوضة كما يجب، ولكن إبقَ حازماً.

4 ـــ الطريق الخطأ

إنه التكتيك الذي يعتمد على التركيز على نقطة معينة ثم الإلتفات في نهاية الأمر الى النقطة المقصودة. ومن الأمثلة على ذلك: البائع الذي يركّز على عدم إعطاء مهلة في الدفع ثم يقبل بذلك في النهاية، ليمرر موضوع السعر الإضافي وهو ما يهمه في الأساس. إحذر من التصريحات التي هي من نوع: "لا، هذا مستحيل!" فهي تخبىء وراءها طريقاً خاطئاً. ولكن ليس من المفروض قياس هذا من وجهة النظر الشخصية، بل يجب السعي إلى أخذ وجهة نظر الطرف الآخر بعين الإعتبار، وليس المقصود بهذا القبول بما هو مطروح، بل محاولة تقدير المقصود حقيقة من وراء هذا الطرح.

5 ـــ تكتيكات المحاجّة

المحاجّة عالم قائم بذاته، ولسنا هنا بصدد الإستفاضة حوله بل بهدف أخذ المناسب منه لتأمين مفاوضات ناجحة وهي تدور حول: الخطوة خطوة، التفاهم، الحل الوسط، المفاصلة، الجيد والسيء، شيء مقابل شيء، الوضع دون ألم، الجيدو، الحزم، الضغط.

6 ـــ سياسة الخطوة خطوة

اشتهر هذا المبدأ مع هنري كيسنجر، ولكنه مبدأ قديم وأساسي في المفاوضات. فمع أمر ذي صعوبة أو مستحيل التوصل الى حلّ شامل له، يجري العمل على تقديم المسائل على شكل أجزاء. وكثيراً ما يدرك المفاوض أن تقديم المسألة بشكلها الإجمالي لن يؤدي به الى الوصول الى ما يريد. وقد يواجه برفض قاطع يشلّ كل تقدّم ممكن، بينما لا يمنع أن يتمّ التوصل الى اتفاقات جزئية حول هذه النقطة أو تلك، وتكمن في

هذا الأسلوب فائدة التوصل الى اتفاق على أمر ما في بادىء الأمر، ما يمهّد بشكل إيجابي لخطوات أخرى تدريجية. ولكن يجب الإنتباه إلى ضرورة الإعتماد على ترتيب مسبق للخطوات انطلاقاً من النقاط الأبسط والأسهل، ومن ثم الإرتقاء تدريجياً إلى النقاط الأكثر تعقيداً.

وحين اعتماد تكتيك الخطوة خطوة يجب التأكد مما يلي:

— يجب أولاً تحديد نقطة البداية الأولى إنطلاقاً من السؤال التالي: «إلى أي اتفاق جزئي يمكن التوصل عبر هذه النقطة؟»

— ثم يجب تدبير ترتيب الخطوات بتسلسل بشكل لا يؤدّي الى تصلب سريع من قبل الطرف الآخر.

— إذا ما كانت نقطة معيّنة تنبع بشكل منطقي من نقطة أولى فيجب التأكد من عدم العودة الى الإتفاق الأول، عن طريق التوقيع على هذا الإتفاق الأولى من قبل الطرفين.

— وخصوصاً يجب التحلي بالكثير من الصبر وعدم تسريع المراحل، بل المحافظة على نمط بطيء ولكن مستمر.

7 — التفاهم

هو طريقة يسعى من خلالها الطرفان الى التوصل الى حلّ ملائم، من دون الإلتفات الى التوازن التام للحلول المتقابلة أي يكون غير مقبول ولكنه متوازن من الطرفان. أي بمعنى آخر يقضي عدم اللجوء الى القوة المتاحة لإجراء ضغوط على الطرف الآخر، وتبدو هذه الفكرة منطقية وبديهية ولكن سيئة للأسف، وقليلاً ما يُتاح تطبيقها. لكن إذا ما حدث ذلك لأسباب فكرية أو بسبب الرغبة بإثبات الكفاءة والحنكة والروح الخلاّقة لدى واحد أو أكثر من الأطراف المشاركة، ينشأ تلقائيا حوار بنّاء، فعليك الإستفادة من كل ذلك لتطبيق تكتيك التفاهم، لأنه يسمح أولاً بالتوصل الى حلول تبدو وكأنها نابعة من

الجميع بشكل مشترك، ثم لأنه يخلق سابقة تؤكد على امكانية البناء بشكل مشترك, ويبعث هذا على الكثير من الرضى لدى الآطراف، وسينظر واحدهما الى الآخر ليس على اساس طرف مواجه، بل على اساس شريك جرى معه بناء شيء ما وهذا ما يدفع بالجميع الى الرغبة في إعادة الكرة ومتابعة المفاوضات.

ولكن، مهما كان هذا التكتيك مغرياً فكرياً تبقى ظروف تطبيقه أقل بكثير من المتوقّع أو المفترض. إذ يجب القول انه حين تسنح مثل هذه الفرص يتم ذلك بقصد أو بغير قصد. كذلك يجب عدم تناسي عدد وقوة الحواجز التي تبرز لدى هذا الطرف أو ذاك.

ويعود السبب في بروز هذه الحواجز الى الشك المتبادل أولاً، والخوف من أن يكون المحاور ضحية تلاعب من الطرف الآخر، وخصوصاً الخوف ممّا سيقوله الذين أوكلوا إليه أمر التفاوض، وكذلك الأطراف الخارجية. وهذا واضح في المفاوضات ذات الطابع الإجتماعي بين النقابات وأرباب العمل مثلاً، ولكنها أقل ظهوراً في المفاوضات التجارية.

بالإضافة إلى ذلك ولو تمّ تخطي العراقيل، فإن الجولة لم تُربح إذ يبقى التقدّم حذراً ومليئاً بالمطبّات إن لتصرفك التأثير الأساسي في المرحلة التالية. ومن البديهي أن يُرفض التهكّم والتعالي ولكن هذا لا يكفي، إذ يجب الإنتباه بدقة لتفادي ظهور أي سوء تفاهم، أو أي شك، أو أية إشارة الى فقدان الصبر أو الرضى الزائد الذي قد يثير حذر الطرف الآخر. إن تنفيذ تكتيك التفاهم بنجاح هو من أصعب ما يكون ولكن الأمر جدير بالمحاولة، إذ أن التفاهم الناجح هو المفتاح لأسلوب جديد في التعامل بين أفراد مدعوين لمشاطرة تعايش مشترك.

يجب في النهاية التذكير بأن المقصود بالتفاهم ليس التفاهم على "كل شيء أو لا شيء"، إذ إن التوصل إلى تحقيق نقاط ولو بسيطة من المفاوضات هو نجاح في حدّ ذاته.

8 ـــ الحلّ الوسط

يتقدّم الطرف الأول خطوة تقابلها خطوة من الطرف الثاني، والحل الوسط هو القاعدة الأساسية لأية مفاوضة. وحين نبدأ بمفاوضات، نعرف ان علينا تقديم تنازل مقابل شيء ما، فيجب إذاً الإستعداد لتحديد درجة التنازل التي نقبلها ومقابل ماذا. **ولكن علينا أن نعرف أن الطرف الآخر يجري منطقياً التحليل نفسه وأنه سيطلب أكثر مما يتوقع الحصول عليه فعلاً، وذلك من أجل تقديم أقل تنازلات ممكنة:** هذه لعبة المزايدة المعروفة. ولهذا عليك قبل البدء بمفاوضات ذات طابع تجاري مثلاً، الإطلاع على أسعار السوق لمعرفة درجة جديّة العرض، وأمام مُزايدة مبالغ فيها من الطرف الآخر، عليك أن ترفض الإستمرار في المفاوضة أو حتى البدء فيها قبل الإنطلاق من سعر معقول. أما في المفاوضات السياسية فيجب الاطلاع مسبقاً على الواقع السياسي الذي تركه المفاوض وراءه وتقدير نسبة التنازلات التي يمكنه القبول بها، أو الوعود التي أعطاها لمؤيديه.

نقطة أخيرة: إنتبه! عليك أن تحدد مسبقاً الخطوط التي لن تتخطاها، حتى ولو اضطررت إلى إيقاف المفاوضات أو قطعها وإلاّ تحوّل الحلّ الوسط إلى حلّ خادع.

9 ــ المساومة

إنها شكل من أشكال التفاوض حول الوصول الى الحلّ الوسط، ومن حسناتها أنها تدور فقط حول تبادل أرقام وتضع جانباً هذا الطرف أو ذاك، والشكل الوحيد البارز هو ردّة فعل هذا الطرف أو ذاك. وتصل المساومة إلى حافة الإنقطاع قبل أن تؤدي إلى الإتفاق على السعر المناسب. ومن حسناتها أنها تسمح بالتعرف على مدى رغبة الآخر بالتوصل الى نتيجة.

10 ــ الجيّد والسيئ

يفترض هذا التكتيك إشراك مفاوضَين يأخذ أحدهما دور "السيئ" والآخر دور "الجيّد" فيسمح السيئ لنفسه بتقديم طروحات متطرفة وحتى قاسية دون مراعاة الطرف الآخر، ولكن يتدخل الطرف "الجيّد" في الوقت المناسب لتلطيف الأجواء أو لتقديم حلول. وهناك ثلاثة أدوار لــ"الجيّد":

أ) الدور الأول: "الجيّد" الذي يلطّف الأجواء "لا داعي لتوتر الأعصاب، فهذا لا يفيد، سنتوصل حتماً إلى التفاهم".

ب) الدور الثاني: "الجيّد" الذي يأخذ دور الحكم (ولكن لمصلحة فريقه في النهاية): "ما يقوله كل منكما صحيح ولكن يوجد تناقض أساسي سيكون من المؤسف عدم التوصل الى تفاهم...".

ج) الدور الثالث: "الجيّد" الذي يحسم: "حسناً! فلنرَ ما توصلنا إليه ولنحسم الموضوع ونخرج بنتيجة!".

أما إذا لم تؤد الليونة الى نتيجة فيعود "السيئ" إلى الهجوم الكلامي مجدداً.

ولكن ما العمل إذا لجأ الطرف الآخر الى هذا التكتيك؟

المهم أولاً في هذه الحالة تحديد ما إذا كان الأمر يتعلّق باختلاف وجهات نظر حقيقية بين الأطراف أو بتوزيع أدوار.

ففي بعض الأحيان وخصوصاً في حالة المفاوضات الإجتماعية بين النقابات وأربات العمل قد يكون لكل واحدة من النقابات رأي مبدئي مختلف، "متطرف" أو "معتدل" فيجب في هذا النوع من الحالات، التأكد من جدية المواقف والسعي لاستقطاب الطرف "المعتدل" والتفاهم على حلّ من دون إظهاره بمظهر "الخائن" أو "العميل".

أما في حالة توزيع الأدوار، فتظهر أهمية التحضير المسبق لموضوع المفاوضات، للمحافظة على الهدوء والسيطرة على الموقف والإستعداد للانتقال الى تكتيك "شيء مقابل شيء". ويجب العمل على استيعاب توزيع الأدوار ضمن فريقك المفاوض وفي حالة وجود عدة أشخاص يجب التوجه الى "الجيّد" قبل أن يتدخل حقيقة والطلب منه إبداء رأيه حول هذه النقطة أو تلك: "وأنت يا سيد.. (مع ذكر اسمه)، هل تظن اننا سنتوصل إلى نتجية بهذه الطريقة؟" أو: "... بتصادمنا بهذا الشكل؟" أو أيضاً: "... مع مواقف متصلبة كهذه؟" إلخ.

وسنرى لاحقاً تكتيكات الإلتفات لمواجهة "هجوم" "الأشقياء" فيأتي دور تكتيك "الأسطوانة المخدوشة" أو "أبو الهول".

11 ـــ شيء مقابل شيء

إنه شكل آخر من أشكال حلول التفاهم يعني التفاوض، ومن ثم طلب ثمن لحسن النيّة هذا والسعي لأن يكون باهظاً.

"وأنتم، ماذا تقدمون مقابل هذا التنازل الذي تطلبونه؟"

إجمالاً، يسبب هذا الشيء إرتباكاً للطرف الآخر الذي لم يكن يتوقع ذلك، فيصبح البائع أو المشتري مجبراً على الإستنباط لحفظ زمام المبادرة، وأمام عدم تصديقك قد يقوم بعروض يكشف معها عن

أوراق أخرى لم يكن في الأساس توصل كشفها هي أيضا. وهذه هي أحدى النتائج المعهودة لمبدأ "شيء مقابل شيء". ويبقى كل شيء رهن إصرارك على تطبيق هذا المبدأ من دون ضعف. تذكر أيضاً أن مبدأ "شيء مقابل شيء" يسمح بالخروج من أوضاع صعبة بفضل التسليم بتنازل لا بدّ منه، ولكن مع طلب مقابل له.

وهذا المبدأ معروف جداً لدى المفاوضين الدوليين **الذين يعتبرون أن التنازل من طرف واحد، لمجرد إظهار حسن النية، لا طائل منه.**

12 ــ الوضع دون ألم

يدفع المفاوض من خلال هذا المبدأ محاوريه نحو الحلّ الذي يريد منهم أن يتعهدوه، عن طريق العمل على جعلهم يكتشفون بأنفسهم حسناته.

وهذا التكتيك يحتاج الى الكثير من الحنكة، وإلى تحضير مسبق ودقيق يأخذ بعين الإعتبار شخصيات الأطراف صاحبة القرار، والجوّ العام، والمراحل الممكنة لتقدّم المفاوضات.

ولكن يجب عدم انتظار الكثير من هذا المبدأ بالنسبة للمفاوضات بشكل عام، إذ يمكن أن يتم تطبيقه خلال مرحلة معيّنة من المفاوضات سعياً لتسهيل تقدمها. فمثلاً بالنسبة لمفاوضة تجارية، يمكن تطبيقها لدفع التقني المرشّح لاستعمال الآلة المقصود بيعها (أو مسؤول الأمن المرشح للعمل عليها) وفي ما يلي مثال على تبادل حديث ممكن:

ــ "هل أبديت اهتماماً بمسائل الأمانة في محترفك (او ضمن دائرة صلاحياتك)؟"

ــ "نعم، بالطبع، فنحن...".

ــ "هل ترغب في متابعة مجهودك لتخفيف حوادث العمل (أو لتخفيف حوادث الشغب)؟"

ـــ "طبعاً، بما أن..."

ـــ "هل أنت راضٍ عن الاحتياطات المأخوذة؟"

ـــ "لا، ولكن يمكننا حتماً..."

ـــ "هل أنت على استعداد لتجربة أشكال جديدة من.." (هذا او الصمت عن السياسة الجديدة).

ـــ "نعم، نحن نبحث.."

ـــ "هل تعرف هذه الآلة الجديدة...؟"

ـــ "لا؟ ما هي؟.."

ـــ "هل ترغب بالإستماع لعرض كامل لها؟"

13 ـــ الجيدو

إنه تكتيك يستخدم، مثل الجيدو، يُقصد به دفع الخصم لفقد توازنه. في المفاوضات. يعتمد تكتيك الجيدو على دفع المحاور نحو النتائج القصوى لموقفه. وهذا التكتيك أيضاً لا يحتمل الإرتجال، ويفترض معرفة جيّدة بالموضوع المطروح، وفي ما يلي المثال الاول على تطبيقه:

البائع: "إذا اشتريت هذه السيارة، فإني أستعيد سيارتك مقابل ألف دولار، مهما كانت حالتها..."

المشتري: "لماذا تقول ذلك وكأنك تعطيني هدية!"

البائع: "ولكنها هدية"

المشتري: "وكيف ذلك؟ أنت ستستفيد بأكثر من ألف دولار إضافية مقابل ثمن قطع الغيار التي ستأخذها منها".

البائع: "لا أبداً! فمجرّد دفع أجور اليد العاملة لنقلها وفكّها يؤدي الى خسارة المال..."

المشتري: "بعد لحظات ستطلب مني أن أدفع لك مالاً مقابل أخذك سيارتي!"

البائع: "أؤكد لك بأن التخلّص من السيارة يكلفني أكثر من 400 دولار"

المشتري: "حسناً! إذاً ألف دولار زائد 400 دولار، تصبح 1400 دولار. أحسم لي هذه القيمة من السيارة الجديدة وأنا أتكفّل بالتخلّص من سيارتي القديمة".

المثال الثاني: مفاوضات عسكرية سياسية.

- إذا قبلتم أن ننسحب من هذه المنطقة في المرحلة الاولى، فإننا على استعداد لدفع 20 مليون دولار على شكل مساعدات.

- "لماذا تقول ذلك وكأنك تقدم لنا هدية!"

- "وكيف ذلك وأنتم ستستفيدون من خلال تخفيف اعباء الاحتلال بأكثر من 40 مليون دولار سنوياً.

- لا أبداً فإننا سوف نتكلف الكثير لاعادة تموضع قواتنا وبناء تحصينات جديدة.

- بعد قليل سوف تطلب منا تمويل احتلال اراضينا!

- اوكد لك بأن إعادة التموضع وراء خطوط جديدة سوف يكلفنا كثيراً.

- إذاً ما عليك إلا الانسحاب من كافة الاراضي المحتلة مما يوفر عليكم الكثير.

14 ــ التمسّك بنقطة معيّنة

إذاً أبدى محاورك نقطة انفتاح على موضوع يبدو لك أنه قد يقلب المقاييس، ويعزّز من طبيعة المفاوضة لصالحك، تمسّك بهذه النقطة وعد إليها باستمرار حتى تتوصل إلى ما وراءها.

ويصلح هذا التكتيك إذا شعرت بأن محاورك يتحاشى الخوض في بعض النقاط. لا تؤدِ له خدمة تجاهل الموضوع، بل عد إلى هذه النقطة من دون كلل فينتهي بك الأمر إلى اكتشاف ما لا يجري التصريح به.

من جهة أخرى، ومن حسنات هذا التكتيك، أنه يكشف حدود صلاحية المحاور، وفي هذا ما يسمح بتفادي مشاكل تظهر فيما بعد بسبب إهمال هذه النقطة.

15 ــ الضغط

حين لا تنفع الوسائل يصبح من الضروري اللجوء إلى الضغط على المحاور الآخر. ولكن يجب ألاّ يصبح هذا التكتيك خيارك المفضل لفرض وجهة نظرك. ولكن إذا أردت أن تعتمده فتأكد من إمكانيات السير به إلى النهاية، لأنك تخسر مصداقيتك إذا ما تراجعت.

لا يكون الضغط بالضرورة جازماً وعنيفاً، فهناك احتياطات بيانية يمكن اعتمادها. فمحاوروك بحاجة الى أن تبدو ضغوطك "معقولة"، حتى يبدو كأنهم يستسلمون في منتصف الطريق.

كما يجب اعتماد لهجة هادئة ولكن حازمة. طبعاً مع تفادي قول كلام خاطئ؛ لأن في هذا ما يطيح بكل مصداقيتك.

إن اللجوء المفرط إلى تكتيك الضغط يضعف من تأثيره. ولذلك يجب الإحتفاظ بهذا التكتيك لنهاية المطاف حين لا تنفع الوسائل الأخرى. كلما قلّ اللجوء الى هذا التكتيك كان تأثيره أكثر فعالية.

وهناك عدة أنواع للضغط خلال المفاوضات:

أ) إستخدام ضغط المجموعة على ممثليها: ويتم هذا بتهديد المحاور الذي يرفض الخوض أو القبول بموضوع معين قد يلاقي قبولاً من الأطراف التي يمثلها، باللجوء إلى استفتاء يُوجه إليهم مباشرة.

ب) من المستحسن في بعض الأحيان أن يكون الضغط واضحاً: "إذا ما تأخرت مرّة أخرى في التسليم، نشطب اسمك من لائحة من نشتري منهم". أو مثلاً في حال عادت الاضطرابات فإننا مضطرون لإقفال هذه المنطقة."

طبعاً، يجب عدم تناسي الهدف الأول وهو التوصّل إلى إتفاق مقبول من الطرفين ومهما كانت رغبتك في ذلك، إذ ليس المقصود هو "الإنتصار" على الطرف الآخر، بل دفعه ليكون أكثر واقعية لتأمين نجاح المفاوضات، وأي سوء تصرف يؤدي إلى تشجيع المتطرفين من كل جانب.

15 ــ تكتيكات الالتفاف

في بعض الأحيان، قد يحدث خلال مفاوضات ما أن تكون في موقف ضعف، وهنا يأتي دور تكتيكات الإلتفاف على الحالات الصعبة أو المزعجة. ففي بعض الأحيان، وأمام حالة "تصفية حسابات" مثلاً من قبل الطرف الآخر، عليك بضبط النفس إلى أقصى الحدود وتفادي الرد بالأسلوب نفسه. هذا عدا عن الحالة التي تكون فيها في مواجهة ضغوط يطبّقها عليك الطرف المواجه. وفي ما يلي تفصيل تكتيكات الإلتفاف.

17 ــ النقل

يعتمد هذا التكتيك على نقل موضوع النقاش من نقطة ترى أن من المستحيل التقدّم من خلالها بسبب إصرار الطرف الآخر على رفضها، وخوفاً، في حالة إصرارك عليها، من دفعه إلى اتخاذ موقف يشلّ المفاوضات نهائياً، إلى نقطة أخرى يكون موضوعها مريحاً أكثر لك.

ففي حالة مفاوضة تجارية، مثلاً، يرفض فيها المشتري دفع ثمن نقل البضائع موضوع المفاوضة، يمكن للبائع أن يعمد إلى نقل النقاش إلى موضوع آخر كالنوعية مثلا، ما لا يؤدي إلى توقف الأخذ والرد وتعطيل التوصّل إلى اتفاق.

ويفترض هذا التكتيك الكثير من الحنكة من أجل الإنتقال من موضوع ساخن إلى موضوع أقل سخونة يمكن التوصل فيه الى تقدّم جدّي.

ويفيد هذا التكتيك طبعاً في تخطي رفض للطرف الآخر، كما يفيد في تفادي الإستمرار في موضوع قد يؤدي إلى تصلّب في المواقف لا ضرورة له.

18 ــ التحاشي

يُقصد بهذا التكتيك تحاشي الرد على ما يطرحه الطرف الآخر في الحالات التالية:

أ) الموضوع الذي يزعجك ولا تريد الخوض فيه.

ب) إن محاورك يتهجم عليك كلامياً ولا تريد الردّ عليه بالأسلوب نفسه.

ج) إن محاورك يقول كلاماً تعتبره مختلقاً وتريد إفهامه ذلك.

أن للتحاشي في بعض الأحيان طابعاً تحذيرياً أمام تطاول الطرف الآخر، ومحاولته جرّك إلى زلة لسان أو سوء تصرّف. أما اذا كرّر ذلك، فعليك العودة إلى تكتيك "الإصرار"، ولكن دون الرد هذه المرة. إن في التحاشي دلالة على رفضك المزايدة وكذلك على رباطة جأشك.

أما إذا طبّق الطرف المقابل هذا التكتيك، ووجدت أنه من الضروري حصولك على معلومات منه، عليك العودة الى تكتيك الإصرار المباشر: "أرى أن لديك صعوبة فيما يتعلق بهذا الموضوع، لذلك فإنك تتحاشى الرد على سؤالي. ولكن يستحسن إيضاح الأشياء، لأنني، على كل حال، أريد إيضاحات في هذا الشأن".

19 ـــ تخفيف الإحتقان

يهدف تكتيك تخفيف الإحتقان إلى تخفيض حدّة النقاش وتفادي أن يطغى الإنفعال على المفاوضات بشكل يتخطى معه الحدود المقبولة. إحدى نتائج هذا التكتيك هي دفع الطرف الآخر إلى الإحساس بنوع من الذنب بسبب تصرفّه، مما يعيد إليك زمام المبادرة. طبعاً، يجب تحاشي التهكم والتعالي والعودة إلى مواقف أكثر إيجابية.

يجب الدفع نحو العودة إلى المنطق واللطف والدماثة.

يجب الإنتباه إلى أن في هذا التكتيك إتجاهاً نحو المصالحة، ويجب ألا يفهمه الطرف الآخر كضعف منك.

كما بوجد هناك طبعاً الحدود التي يفترض عدم تخطيها، مثل الإهانة أو التحامل المغرض. فإحترام الذات يفترض قطع التفاوض، أو على الأقل اقتراح تعليق الجلسة.

20 ــ الستار الواقي

إن التكتيك الذي يحمل هذا الإسم يقوم على رفض النقاش، مع الردّ على ما يُصرّح به الطرف الآخر باللجوء إلى أجوبة جاهزة كما يظهر فيما يلي:

ــ إذا أعطى فكرة، يكون الرد: "هذه فكرتك"، أو "أنت الذي تقول ذلك"...

ــ إذا أبدى رأياً، يكون الرد: "هذا ممكن"

ــ إذا أبدى شعوراً، يكون الرد: "إنه رأيك الشخصي".

ــ إذا أبدى رأياً لا نقاش فيه، يكون الرد: "هذا صحيح لا شك، ولكن المشكلة ليست هنا"

ــ إذا قام بتحليل، يكون الرد: "هذا منطقي ولكن دون الإستفاضة أكثر من ذلك."

يثير هذا الرفض المنهجي المحاور، ويسمح بقلب إتجاه المفاوضة والعودة إلى موضوع تملك فيه أنت حججاً. كما يُظهر أنك لست على استعداد للنقاش في أي شيء وتخطي ما هو مطلوب.

يجب عدم فهم هذا التكتيك كتراجع الى موقع دفاعي، بل فهمه بأنه يهدف الى تفادي هجوم الطرف الآخر على نقطة معينة، وإعادة النقاش إلى مواضيع تسمح باستمرار المفاوضات.

21 ــ الأسطوانة المخدوشة

يفترض هذا التكتيك تكرار الموقف نفسه، **وحتى بالشكل نفسه والكلمات نفسها تقريباً**. وذلك في حالة عدم وجود حجج أخرى لديك، مع عدم الرغبة بالتراجع عن موقف معّين. يجب التكرار، من

دون تهكّم ومن دون استفزاز، بهدوء وبحزم، ويعبّر هذا التكتيك عن عدم الرغبة في التراجع بالنسبة لنقطة محددة.

طبعاً، يجب الأخذ بعين الإعتبار أن هذا الموقف قد يؤدي إلى إنقطاع المفاوضات، مع كل ما ينتج عن ذلك، من سلبيات في أكثر في الأحيان. إذاً، يجب اعتبار هذا التكتيك بأنه مرحلي يهدف إلى نقل النقاش إلى نقطة أخرى. ولهذا، ومع الإصرار على عدم التراجع، يجب السعي لتفادي توقف المفاوضات، عن طريق الدعوة الصريحة إلى أخذ العلم بعدم إمكانية التوّصل الى حل النقطة المطروحة، والدعوة إلى الإنتقال إلى موضوع آخر يسمح باستمرار المفاوضات مع التوصل إلى إتفاق جزئي إن لم يكن كلياً.

طبعاً، في كل مرة يعود الطرف الآخر الى طرح الموضوع عد أنت الى اللجوء إلى تكتيك الأسطوانة المخدوشة.

22 ــ أبو الهول

يهدف هذا التكتيك إلى اعتماد الصمت وعدم إبداء ردود فعل. وهو يقوي إجمالاً موقف المشتري الذي، ببقائه صامتاً من دون إبداء أي تعبير خاص، يدفع بالبائع الذي يرغب بإقناعه، إلى قول أشياء أكثر مما كان يريده في الأساس. يهدف هذا التكتيك الى دفع الطرف الآخر الى الكلام لمعرفة حقيقة نواياه.

ولكن في هذا التكتيك ما يثير عصبية الطرف الآخر، لذلك يجب الاحتراز عند اللجوء اليه. ومعرفة كيفية الإنتقال إلى تكتيك آخر للتوصل إلى النتيجة المتوخاة.



Ouvrage réalisé par
l'Atelier Graphique Albouraq
2008



Impression achevée en juillet 2008 sur les presses de Dar Albouraq
Beyrouth–Liban

فن التفاوض

بسّام خالد الطيّاره

يعتقد عديدون: إن المفاوضات تنتهي دائما بمنتصر ومهزوم، بخاسر أو رابح!

إن هذا الكتاب لا يقدم « الحلول السحرية » للاصطفاف وراء طابور الرابحين في المفاوضات والابتعاد عن صفوف الخاسرين.

إن هذا الكتاب يبرهن إن لزم الأمر بأن المفاوضات الناجحة هي المفاوضات التي يخرج منها الفريقان وكل في نفسه بعض الارتياح إلى النتيجة.

إنها ليست نتيجة تنتهي بـ « لا غالب ولا مغلوب » بل تنتهي إلى « تفهم عميق » لواقع يتفق بنتيجته الفرقاء على بعض النقاط تضع حدوداً لخسارة الفريقين وتؤدي إلى إيجاد حدوداً لربح الفريقين.

إن التفاوض الذي يراه البعض « حال نزاع دائم بين وجدان دينى و عقل تجارى » هو أولاً وخيراً علم.

انطلاقاً من هذا المفهوم نضع بين أيدي القراء العرب هذا الكتاب ليقدم بعض القواعد « العلمية » لمنع فشل المفاوضات وانعدام التوازن، وتجنباً للوقوع في فخ السهولة وكي يساعد على تحضير المفاوضات بشكل علمي ومنهجي لا يترك لموازين القوة دور المحرك بل يؤطرها ضمن مجموعة عوامل متوازنة.

w.alifba.com
lbouraq.com